

# 西宮市人材育成基本方針

「**く**が求められる職員」から、

「**く**を常に求める職員」に

平成 24 年(2012 年) 3 月



西 宮 市



# 目次

---

第1章 西宮市職員の使命と目指す職員像	・・・ 1
○1 職員の使命の再確認と基本方針の意義	・・・ 1
○2 目指す職員像	・・・ 3
○3 オリジナルの「目指す職員像」や「目指す職場」を設定しよう	・・・ 4
第2章 「求める」能力、意識、行動	・・・ 6
○1 能力、意識、行動の要素	・・・ 6
○2 階層ごとの役割と能力、意識、行動	・・・ 9
第3章 「求める職員」育成のための取り組み	・・・ 10
○1 職員の取り組み	・・・ 11
○2 職場の取り組み	・・・ 13
○3 人事管理制度の取り組み	・・・ 15
○4 研修の取り組み	・・・ 17
○5 生き生きと働ける風通しの良い職場づくり	・・・ 21
資料編：市民意識調査および職員ヒアリングの結果	・・・ 25
○ 西宮市民意識調査	・・・ 25
○ 職員ヒアリング	・・・ 26



# 第1章 西宮市職員の使命と目指す職員像

## 1 職員の使命の再確認と基本方針の意義

西宮市職員の使命とは何でしょうか？ 何のために、誰のために、私たちは職務を遂行しているのでしょうか？

もちろん「市民のため」であることは当然のことです。しかし、毎日の仕事の中で、このことをつい忘れてしまっていることがないか気をつける必要があります。「自分や自分の部署の仕事をスピーディーに進めるため」、「文句を言われないうえ」などと、意識的にも無意識的にも、自分や組織の都合の良いように仕事を処理していく傾向はないでしょうか？

地方自治法および地方公務員法は下記のとおり、理念ともいうべき、市および市職員の役割、行動の基準を示しています。

ここで、あらためて確認しましょう。

### 【地方自治法と地方公務員法】

#### ◎地方自治法第1条の2第1項（地方公共団体の役割）

「地方公共団体は、住民の福祉の増進を図ることを基本として、地域における行政を自主的かつ総合的に実施する役割を広く担うものとする。」

#### ◎地方公務員法第30条（サービスの根本基準）

「すべて職員は、全体の奉仕者として公共の利益のために勤務し、且つ、職務の遂行に当っては、全力を挙げてこれに専念しなければならない。」

上記に記してあるとおり、市役所は、市民の生命と財産を守り、市民福祉の向上と行政サービスを行う最も基礎的な存在であり、職員は全力で仕事に取り組まなければなりません。変化の激しい時代にあつて、私たちは、このことを「西宮市職員の使命（基本理念）」として、あらためて心に刻み、常に振り返ることが大切です。

私たちが、職務に関して、知識や技術を修得し、他部署や他の機関と連携し、親切で丁寧な市民対応を心がけるのも、すべて、この職員としての使命を果たすために必要なことであるからです。



そこで、西宮市職員の使命を次のとおり定義します。

### 【私たち西宮市職員の使命】

「市民の生命と財産を守り、市民福祉の向上と、よりよい行政サービスの提供を行うため、全力で職務を遂行する。」

この職員の使命に掲げている3つの使命（①市民の生命と財産を守ること、②市民福祉を向上すること、③より良い行政サービスを提供すること）を達成するために、全力で職務を遂行する職員を育成する必要があります。そのための指針となる人材育成基本方針の意義と目的を次のように定めます。

### 【人材育成基本方針とは】

「高い倫理観を持ち創造力豊かで行動力のある職員を育成するとともに、コミュニケーションが活発な良好な職場環境を整備し、その成果の還元により、市民福祉およびサービスの向上という使命を達成していくための、自己成長と能力開発および組織と制度の方向性を示した、職員が共有する指針である。」

今、自治体を取り巻く状況は、毎日、毎週、毎月、毎年単位で大きく変化し続けています。国内情勢はもとより、海外の情勢が直接的に市民生活と行政運営に影響をもたらしています。その影響から生じる、あらゆる事態（自然的、経済的、社会的、情動的・・・）に、市職員は的確に対処し、「職員の使命」を果たさなければなりません。

このような日々変化していく環境や条件にあって、「職員の使命」を日々果たすために必要なことは、日々自らが成長し能力をレベルアップさせることです。その際重要なことは、それらの成長やレベルアップは与えられるものではなく、自ら求めていくという意識がないと得られないということです。

「プロ」は、自分の仕事内容に対して決して完成や満足を感じないといわれます。常に可能性を感じ、「いや、まだまだ」という言葉を自分に発し、もっと伸びるはず、工夫できるはず、良くなるはず・・・、と常に求め続けているから、周囲に感動を与える結果を出し続けることができるといわれています。

私たち職員は行政の「プロ」として、常に「求める」行動を取り続けることが大切です。

## 2 目指す職員像

以上のことを踏まえこの人材育成基本方針では、職員の共通の「目指す職員像」として、下記のとおり設定します。

### 【目指す職員像】

「市民から求められる」という受動的意識ではなく、市民福祉とサービスの向上のために、能力や知識、技術などを主体的に求めていく職員となる。

すなわち、「求められる職員」ではなく、「職員の使命」を果たすために、常に「求める職員」になる。

目指す職員像は、

**「～が求められる職員」から  
「～を常に求める職員」に！**

### column①

#### ◇「感即動」について

「常に求める」を実践するためにはどのような心構えが必要でしょうか？

「常に求める」ためには、例えば「これが必要だ」と感じたら、どうしようかなどとあれこれ考えたり迷ったり、「あとでやろう」と先送りしたりせず、「とりあえず行動に移してみる」、「すぐにやろう」という態度、すなわち「感即動」の習慣を身に付けることが一つの方法です。

「感即動」は、「感じるから動く、動くから感じる」と考えられます。人が何かの行動を起こすのは、まさしく感じ入り、「こうしよう！」と思うからです。また逆に、行動することによって、感じ入り、さらに理解することができます。もちろん「感即動」がすべてではなく、慎重な分析と熟慮も必要です。しかし、「腰が重い」と感じたり、「考えが堂々巡り」しているときは、「感即動」の心構えで、どんどん行動に移してみてもはどうでしょうか？

「感即動」の心構えで、「感動できる文教住宅都市・西宮」をつくっていきましょう。



### 3 オリジナルの「目指す職員像」や「目指す職場」を設定しよう

職員共通の「目指す職員像」を設定しました。しかしこの「目指す職員像」は、すべての職員を画一的な考え方にはめてしまおうというのではなく、職員の主体性を尊重したうえで、西宮市職員の指針となる、基本的な姿勢や行動の意識を表したものです。

職務においては、職員一人ひとりが、「こんな職員を目指したい」、「こんなふうに仕事に取り組みたい」という具体的なイメージを持って、能力や知識を求めていくことが大切です。

皆さんオリジナルの「自分が目指す職員像」やキャッチフレーズを考え、設定し、日々の行動に反映させましょう。設定は自由です。職員像という言葉ではなく、目標でも結構です。一人ひとりのオリジナルな職員像や目標を設定し、それに向かって努力し続けることが、やがて結びつき、職員同士の力の「掛け算」となり、市役所全体で大きなパワーとなって、市民福祉・サービスの向上に還元されます。

また、より良い職場環境のために「目指す職場」や目標でもいいでしょう。職場とは、局、部、課、チーム、その他仕事上のグループなど、いろいろな単位が考えられます。どのような単位でも結構です。また、個人で考え、話し合ったり、全員で考え合ったり、方法は様々です。

短期でも中期でも長期でも、思っていることを記述することで、具体的な行動に移すきっかけになります。また、一旦決めた職員像や目標にとらわれることなく、必要に応じて、目標をさらに明確化したり、修正しても結構です。大切なことは、なりたい自分像や望ましい職場環境、仕事の意義、目標、目的を意識せずに仕事をするのではなく、仕事に対する明確なバックボーンを持って取り組むことです。この際、期間や達成程度を示しておくこと、より取りかかりやすくなります。

#### 【私の目指す職員像（職場、目標、etc）の設定】

「私の目指す職員像  
（職場、目標、etc）は、  
.....です。」

※内容は、あなた自身で自由に考えてください。

参考として、「目指す職員像」の例を下記に挙げてみます。

### 目指す職員像の例

- 「私の目指す職員像は、市民目線に立って、来られた市民の皆さんの意図、要望を正確に理解し、丁寧かつ分かりやすい応対と説明で、理解し納得していただける力を持つ職員になることです。そのため接遇力、傾聴力、説明力を伸ばしていきます。」
- 「私の目指す職員像は、チーム一丸となってより良い市民サービスが提供できるよう、リーダーシップを発揮しチーム内のコミュニケーションを活発にできる職員になることです。今年はリーダーシップ、指導力、情報伝達力の強化に取り組みます。」
- 「私の目標とする職員像は、①広い視野を備え、社会情勢の変化を察知し、市行政の今後の方向性を明確にしたビジョンを持つこと ②ビジョンに沿って、必要な政策や施策を導き出すこと ③そのために現状を分析し、課題となる事項を明らかにすること、です。これらの実現のため、情報収集・分析を行い、また他部局との連絡調整を密にするよう行動します。」

## column②

### ◇職員ヒアリングの意見から

研修厚生課は、人材育成基本方針の改定にあたり、職員ヒアリングを実施しました。下記に一部を紹介しますので、「私の目指す職員像」を考えるにあたって参考にしてください（詳細は巻末資料編をご覧ください）。

#### ◆『『いい仕事をしている』と思う職員の能力・意識・行動』とは？

（一般職層について）

- 「何のために」という仕事の目的を常に頭に置く
- 自分の意志を持って説明し、上司の助言を受けて正しく進める
- 自分の適性を自分で決めつけない
- 他の係員の業務も把握する
- 失敗を恐れず果敢にチャレンジする

（監督職層について）

- 上司・部下両方の立場に立って考えられる。双方に対するコミュニケーション能力がある
- 実務上の（知識面の）最終的な砦であってほしい
- 部下が相談しやすい人柄、雰囲気、信頼感がある

（管理職層について）

- 判断にブレがなく安定している。論理的思考。即断即決と熟慮の使い分けができる
- 中長期的視野でものごとを見ることができる。視野が広い
- 方向性を持っていて、部下にきちんと伝え、責任がとれる





## 第2章 「求める」能力、意識、行動

### 1 能力、意識、行動の要素

「職員の使命」を果たすために、皆さんが「求める」能力や意識はどんなものがあるでしょうか。また、オリジナルの「目指す職員像」に近づくために、どんなものが必要でしょうか。

職員として、職場や地域社会の中で多様な人々とともに仕事をしていくうえで必要となる能力、意識、行動は多岐にわたります。ここでは、西宮市職員として職務遂行にあたり共通して必要な能力、意識、行動の要素を示します。

なお、ここに示す要素は主要なものであり、これ以外にも様々な要素が考えられます。硬直的に考えず、一人ひとりが内容をよく咀嚼（そしゃく）し、自分なりに要素を考えてみるのもいいでしょう。

大切なことは、職員一人ひとりが、自分の長所と短所を考え、得意分野・長所をさらに生かすとともに、不得意分野・短所については、どうしてそうなのか、どうやったら改善・伸長することができるのかを考え、自己啓発や研修、職場での実践を通して能力の向上に努めることにあります。

#### column③

##### ◇職場や地域で多様な人々とチームワークを組み、課題を解決していくために

90年代以降、企業などの経営課題が「既存の成功モデルの踏襲」から、「新しい価値の創出」、「変化への対応」に軸足を移すにつれ、課題の発見やチャレンジといった行動に加え、「多様な人々との協働」により問題解決を図る行動、すなわちチームワークがますます求められています。

このような背景のもとで、経済産業省は人材の確保・育成の観点から、「職場や地域社会の中で多様な人々とともに仕事をしていくために必要な基礎的な力」すなわち、「社会人基礎力」を明確化し、育成などのあり方を考えるため、有識者からなる研究会を設置、平成18年2月に、社会人基礎力を構成する3つの能力と12の能力要素を示しました。3つの能力とは、①前に踏み出す力 ②考え抜く力 ③チームで働く力で、企業や大学などにおいて人材の育成のため活用を呼びかけています。（参考：「社会人基礎力に関する研究会」中間取りまとめ 経済産業省平成18年2月発表資料）

自治体職員も多様な市民・事業者と協働し、課題を解決していくことが今後ますます必要とされます。また、本市の平成22年度市民意識調査では、重視する職員の行動・能力について、市民の立場に立った目線・対応を望む意見が上位を占めました。本基本方針では社会人基礎力の趣旨や市民意識調査および職員ヒアリングの意見を踏まえ、かつ市職員として必要な能力や意識を考慮し、本市職員の「求める」能力、意識、行動の要素を示しています。これら各々の要素を高め、実践していくことが、より良い市民福祉とサービスの提供につながるものと考えています。

## 「求める」能力、意識、行動の要素

能力、意識、行動の要素		要素の説明、行動例
行動する力、前に踏み出す力	主体性、実行力	自分の役割と立場、やるべきことをきちんと理解し、自発的に取り組む。困難・未経験な職務にも失敗を恐れず積極的に挑戦する。また、目標達成に向けて粘り強く取り組み続ける。
	影響力、リーダーシップ	自分の考えや行動が、他者に対して良い影響を与え、他者や組織を巻き込み、目標達成に向けて動かす力。また、率先してそのような行動を取る。
	判断力、決断力	職務に関する方針や計画、関連事項の理解および情報収集・分析をベースに、状況を正しく把握したうえで、的確な方向を選択できる。切迫した状況でも迅速・機敏に、かつ柔軟に対応できる。
	実務専門力	職務遂行に必要な法令や知識、技術などを保持・活用し、目標達成に向けて積極的に行動する。新たな課題にも応用し、改善していく。
考える力、新しい価値を生み出す力	創造力	複数の考え方や技術などを組み合わせ、新しい制度・技術を作り出す。従来の常識や発想を転換し、新しいアイデアを生み出す。
	政策形成力、企画力	市政全般を視野に入れ、長期的なビジョンを持ち新たな政策を立案する。課題の本質や諸条件を的確に把握し、分析や情報収集を行い、効果的な提案を行う。
	課題発見力	時代や社会環境の変化、求められるニーズを敏感にとらえ、必要となる政策や事務事業を想定するなど、新たな課題を先読みする。
	計画力	課題の解決に向けた作業プロセスを明らかにして、優先順位をつけ、実現性の高い計画を立てる。立てた計画の進捗状況の管理をきちんと行う。
	情報収集・活用力	課題解決のために必要な情報や職務関連の最新動向などを、様々なルートから集める。他の自治体職員などとのネットワークを持つ。得た情報を組織内で共有するとともに、職務に活用する。
	自学力	職務遂行に必要な法令や知識、技術などを職務や自主学習を通じて積極的に学び、理解していく。学んだ知識・技術などを積極的に活用する。
	広い視野	自分の所属する組織や担当職務にとらわれず、市政全般からの視点を持つ。変化著しい社会経済の情勢や動向に注意を向け、幅広い知識・教養を養う。
組織を支える力	指導力、育成力	部下・後輩に適切な指示・命令を出し、信頼を得ながら能力を引き出し、職務を実行させる。部下の能力を適正に評価し、伸ばすべき能力や今後のキャリアで必要となる能力に関し、効果的な指導を行ったり、仕事を任せることにより育成していく。
	人的マネジメント力	部下の状況を的確に把握し、能力を発揮させるとともに、その力を効果的に束ね、組織目標達成に結びつけていくマネジメント力。職場の組織・体制・環境を、効率のかつ仕事がしやすいように改善していく。
	コスト意識、経営意識	最小の費用で最大の効果が出るように職務を常に点検、評価、改善していく。将来動向や環境変化を見据え、人的資源や予算など経営資源の有効活用を研究する。
	危機管理意識	市政全般や職務に関する危機事象を日頃から想定し、必要な体制の整備や職員の意識啓発を行う。危機発生時には冷静かつ的確に対応する。

能力、意識、行動の要素		要素の説明、行動例
コミュニケーションの力、チームワークの力	接遇・応対力	市民に対し、気持ちよく丁寧にあいさつし、応対を行う。要件や希望を的確に把握・理解し、誠実な態度で分かりやすく話す。
	傾聴力	内容の確認や質問などを行いながら、相手の意見を正確に理解する。相づちや共感などにより、話しやすい状況を作り、相手が自分の伝えたいことをしっかり話せるようにする。
	説明力	伝達しようとする情報や意図の要点を押さえて、論理的かつ正確に分かりやすく伝える。相手が聞きたいことをきちんと理解し、伝える。また、それらの資料や文書を作成できる。
	折衝・交渉力	相手の意図や主張を的確に把握するとともに、自分の意図や主張を伝え、異なる意見や立場の相手を粘り強く説得・交渉して受容や納得、同意につなげていく。
	市民目線	市の組織体制、業務の都合などの視点から政策や事務事業の立案・実施を行うのではなく、市民の視点から必要性や優先度、内容を考え行動する。応対や説明時には市民の立場に立ち、要望や要件を理解する。
	協調性	組織の一員としての立場を自覚し、上司や部下、先輩、同僚と協力して職務を円滑に遂行する。お互いに信頼関係を築き、良好な人間関係を維持する。
	柔軟性	相手の考えを相手の気持ちになって理解する。立場の異なる相手の背景や事情を理解する。他の意見が良ければ、自分の意見と違ってても受け入れる。
	状況把握力	自分と周囲の人々や事案との関係性を理解する力。期待されている自分の役割を把握し、行動する。周囲の人の状況に配慮し、良い方向に向かうよう行動する。
	情報伝達力	上司や部下、同僚、関係者との間で、常に円滑な報告・連絡・相談を行い、情報共有ができていく。他の部署とも必要な情報交換を行っている。
	調整力	同じ職場や他の職場の人の仕事内容や状況、考えを理解したうえで、職務をお互いに効率よく円滑に進めていくために協議・調整する。
自律性	責任感	目標達成のため、最後まで全力で職務を遂行する姿勢。自分の立場と役割を自覚し、困難な状況でも責任を回避しない。行為の結果に対して責任を負う姿勢を持つ。
	正確性、迅速性	様々な事務処理や作業において、ミスやトラブルが起きないようにチェックをしっかりと行う。時間管理意識を持ち、処理や作業を迅速に行う工夫をする。
	倫理観、規律性	公務員としての倫理を自覚・遵守する。市民と公平・公正に接する。職務において礼儀、身だしなみ、マナーに気を配り、職務命令に従い規律ある行動を取る。
	健康管理力、 ストレスコントロール力	良い仕事をするためには、健康であることが前提であることを自覚し、生活習慣などしっかりと自己管理・健康管理を行う。ストレスを侮らず、早期に上司などに相談したり、カウンセリングを受けるなどの対策を取る。



## 2 階層ごとの役割と能力、意識、行動

職務遂行にあたり必要な能力は共通していますが、階層によって果たす役割が違い、その役割によって重視される能力、行動の比重は変わってきます。ここでは、階層ごとの主な役割と、重要とされる能力などを示します。

### 階層ごとの役割と、重要とされる能力など

階層	主な役割	重要とされる能力、意識、行動	その他共通して重要なもの
管理職層	<ul style="list-style-type: none"> <li>○経営意識を持ち、市政全般の視野および総合的・中長期的視点に立ち、所管部署の方針決定、政策判断および政策形成を行う。</li> <li>○局等の方針・政策を踏まえた目標を設定し、具体的施策形成および事業実施判断を行う。</li> <li>○所管部署・部下職員に上記の内容を浸透させる。</li> <li>○所管部署の危機管理の責任者として、危機管理体制を整備し、危機発生時の対応を意識する。</li> <li>○円滑に施策を実行できるよう、所管を超えた調整を行う。</li> <li>○所管部署の状況を把握し、リーダーシップを発揮し、職場内のコミュニケーションの推進など、風通しの良い職場づくりに先頭に立ち取り組む。</li> <li>○目標達成や課題解決に向け、リーダーシップを発揮し、職員の力を引き出し、的確に事務事業を推進する。</li> <li>○PDCA を実行し、事務事業の改善、効率化、コスト減を進める。</li> <li>○職員の資質・能力を適正に把握・評価し、人材育成を行う。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○影響力、リーダーシップ</li> <li>○判断力、決断力</li> <li>○政策形成力、企画力</li> <li>○課題発見力 ○計画力</li> <li>○広い視野</li> <li>○指導力、育成力</li> <li>○人的マネジメント力</li> <li>○コスト意識、経営意識</li> <li>○折衝・交渉力</li> <li>○調整力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○倫理感、規律性</li> <li>○危機管理意識</li> <li>○市民目線</li> <li>○情報伝達力</li> <li>○健康管理能力、ストレスコントロール力</li> <li>○主体性、実行力</li> <li>○責任感</li> </ul>
監督職層	<ul style="list-style-type: none"> <li>○所管事務事業を推進するため、チーム等の役割を明確に示し、部下職員に的確な指示・指導を行う。</li> <li>○部下職員から信頼される行動を取り、コミュニケーションを図りながら人材の育成を行う。</li> <li>○上司とともに風通しの良い職場づくりに率先して取り組む。</li> <li>○所管事務事業のPDCA を実行し、改善、効率化、コスト減を進める。</li> <li>○上司を補佐し、情報収集と分析を行い、課の課題解決に向けて積極的に取り組む。</li> <li>○事務事業が円滑に進むように、進んで他の部署との連絡・調整にあたる。</li> <li>○担当職務に関する豊富な知識や技術を持つ。</li> <li>○危機管理体制を理解し、危機発生時の対応を意識する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○影響力、リーダーシップ</li> <li>○判断力、決断力</li> <li>○課題発見力 ○計画力</li> <li>○情報収集・活用力</li> <li>○指導力、育成力</li> <li>○人的マネジメント力</li> <li>○コスト意識、経営意識</li> <li>○傾聴力 ○折衝・交渉力</li> <li>○協調性 ○柔軟性</li> <li>○調整力</li> </ul>	
一般職層	<ul style="list-style-type: none"> <li>○良質な市民サービスの提供に向けて、市の幅広い業務について理解し、必要時には機敏に連携する。</li> <li>○実務専門力や調整力を発揮し、担当職務を的確に推進する。</li> <li>○担当職務を正確、迅速に遂行する。</li> <li>○失敗を恐れず様々な職務に挑戦し、積極的に行動する。</li> <li>○課題解決に向けて、上司・先輩・同僚と相談しながら積極的に取り組む。</li> <li>○上司・先輩・同僚と進んでコミュニケーションを築き、報告・連絡・相談をしっかりと行う。</li> <li>○中堅職員はコミュニケーションを図りながら後輩を指導・育成する。</li> <li>○西宮市職員および公務員として求められる倫理や規律、心構え、知識を理解し、市民に信頼される職員のあり方を自覚する。</li> <li>○西宮市の歴史・文化・まちなみなど、市の概要および行政組織を理解する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○実務専門力 ○計画力</li> <li>○情報収集・活用力</li> <li>○自学力</li> <li>○傾聴力 ○説明力</li> <li>○折衝・交渉力</li> <li>○協調性 ○柔軟性</li> <li>○状況把握力</li> <li>○調整力</li> <li>○正確性、迅速性</li> </ul>	

## 第3章 「求める職員」育成のための取り組み

「求める」能力を、職員一人ひとりが主体的に高めるためには、職員自身の「自ら進んで学ぶ（自学）」という意識を基本として、職場において上司や先輩職員などから計画的な指導を受けるOJT（On the Job Training）や、様々なキャリアを積むジョブ・ローテーションなどの人事制度、基礎的能力や専門実務能力を効果的に学ぶ研修制度などが連携し、効果的に実施されることが必要です。

西宮市では、

### ①職員の取り組み

職員個人が主体的に「求める」「伸びる」意欲、「自学」の姿勢を持つ

### ②職場の取り組み

人を育てる職場風土（管理監督者や先輩の自覚と指導）をつくる

### ③人事管理制度の取り組み

優秀な人材を確保し、人事管理制度で職員の主体的成長を支援する

### ④研修の取り組み

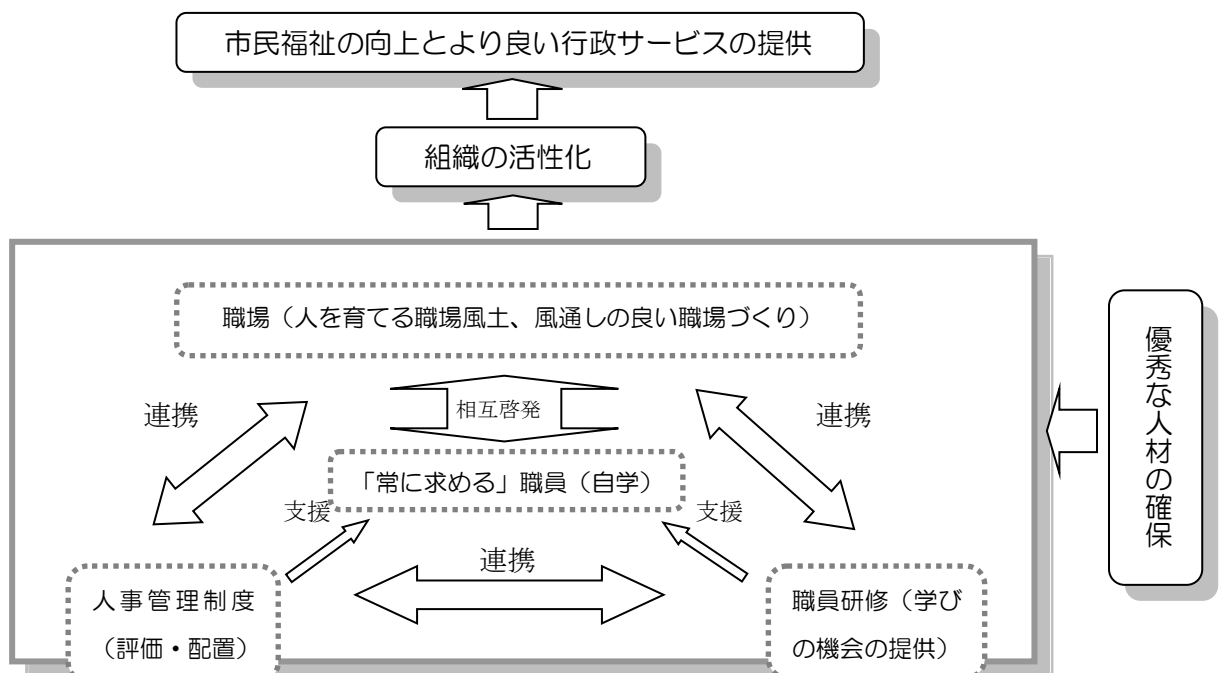
研修で職員の成長を支援する

### ⑤風通しの良い職場づくり

コミュニケーションが活発な、生き生きと働ける職場環境をつくる

の5つを人材育成の取り組みの柱とし、これらが連携し総合的に取り組むことによって、「職員の使命」を日々しっかりと果たす、「常に求める」職員の育成を進めていきます。

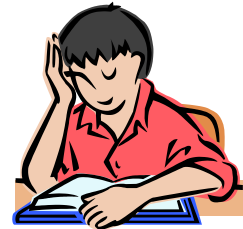
### 職員育成イメージ図



## 1 職員の取り組み

### (1) 「求める」意識、自己啓発意識は人材育成の基本

職員の能力向上は、一人ひとりが「成長したい」、「能力を高めたい」と感じ、主体的に、自ら必要とする能力、知識、資質などを求める意識・姿勢を持つことで実現できるものです。自己啓発意識は人材育成の基本で、人材育成の主役は職員本人です。職員に心構えがなければ、職場での指導・育成や充実した研修も、その効果は期待できません。



この人材育成基本方針により、成長することの大切さと意義を理解し、どのような職員を目指したいのか、どのようなことを求めるのかを、それぞれが主体的に考え、イメージし、成長のため積極的に行動していくことを期待します。

### (2) 公務員としての高い倫理観、職業観を持つ 貴重な税金により生かされていることの意識を持つ

私たちは、市民の貴重な税金により、施設、設備、備品などを備え、仕事を行い、給料を得ています。市民は市と職員を信頼しているからこそ税金を納めてくれています。市民の信頼を損なう行動は、公務内外を問わず、許されません。このことを常に念頭に置き、常に高い倫理観と職業観を保持し、職務を遂行することを胆に銘じておかなければなりません。

自己啓発や研修などの職員の能力向上の取り組みも、税金を納めてくれている市民に対し、より良い行政サービスとして還元するために行うということを自覚してください。

### (3) 西宮市をさらによく知る

市職員として、西宮市の歴史をはじめ、地理、文化、自然、産業、まちなみなどをよく知ることは、職務を遂行するうえでの基本です。また、その推移と変化の背景も理解しておくことが大切です。職務に関係することから歴史などを調べたり、休日などに様々な施設や場所を訪れてみたりするなど、西宮市をさらによく知るように心がけ、行動しましょう。

### (4) 人権尊重意識を常に忘れず行動する

第5次西宮市総合計画では、施策分野の一つに「人権・多文化共生・平和」を掲げており、「全ての人の人権が尊重され、多様な価値観やライフスタイルを互いに認め合うことができるまちを実現する」ことを目指しています。また部門別計画として、平成31年4月に「第2次西宮市人権教育・啓発に関する基本計画」

を策定し、人権尊重を全ての施策に共通する理念として位置付けて、職員への研修にも努めることとしています。

人権尊重の視点に立って職務を行うことは、職員として基本的な責務であり、差別や偏見のない人権を尊重する社会を実現するために、職員一人ひとりが人権問題について現状と課題を認識し、課題解決に向けて、職場だけでなく家庭や地域で考えることが大切です。

#### (5) 広い視野を持つように心がける

自らの職務の専門性を高めることはもちろん大切です。しかし市役所の業務は幅広く、様々な場面で様々な市民と接します。市民から見ると、市職員はみな同じで、担当職務以外の様々な事案について質問や相談を受けることは珍しくありません。この場合、詳しく説明はできなくても、市民の話をよく聴き、内容に応じて的確な案内をしなければなりません。このため、自らの職務に加え、市行政全体の構成を理解しておくことが必要です。広い視野を持つことを心がけ、市職員として必要な共通の知識、意識、スキルを身につけましょう。

#### (6) 他の職員とともに学ぶ

自己啓発は、自分だけで行うほか、同僚や先輩、後輩など他の職員とともに行うことができます。業務改善や課題の研究などは、一人では時間的・量的に困難であったり、視野の広がりや欠けてしまうことがあります。

興味を持った課題などについて、所属や年代の枠を越えて学んでみましょう。研修制度の中には、所属などを越えて調査・研究できるものがあります。それらを活用し、他の職員とともに学べば、視野が広がり、自分だけでは得られない貴重な知識や経験、職場内外のネットワークを得ることもつながります。

### column④

#### ◇懲戒処分とは

地方公務員法第 29 条第 1 項では、職員が職務上の義務に違反したり職務を怠った場合、全体の奉仕者としてふさわしくない非行があった場合などに、戒告、減給、停職、免職の懲戒処分を行うことができると定めています。本市の処分の内容は下表のとおりです。(令和 2 年 7 月現在)

処分の内容		処分の効果例
免 職	職員としての身分を失わせる処分	<ul style="list-style-type: none"> <li>退職手当の支給に一定の制限がかかる</li> <li>共済年金及び退職等年金給付の一部が一定期間受給できない</li> </ul>
停 職	一定期間、職務に従事させない処分	<ul style="list-style-type: none"> <li>停職中の給与は支給されない</li> <li>共済年金及び退職等年金給付の一部が一定期間受給できない</li> <li>停職期間に応じて期末手当、勤勉手当をカット</li> <li>昇給カットおよび 2 年間の昇格ストップ</li> </ul>
減 給	一定期間、給与の一定割合を減額して支給する処分	<ul style="list-style-type: none"> <li>昇給カットおよび 2 年間の昇格ストップ</li> </ul>
戒 告	服務規律違反の責任を確認し、その将来を戒める処分	<ul style="list-style-type: none"> <li>昇給カットおよび 2 年間の昇格ストップ</li> </ul>

## 2 職場の取り組み

職場は、職務能力の向上や知識・技術の修得のほか、接遇対応など職員としての態度や心構えを養うために、基本的かつ重要な役割を果たしています。よりよい職場は、「やる気、士気」を高め、職員をどんどん成長させる土壌です。

このため、職員同士のコミュニケーションが活発で、仕事のスキルが伝承され、お互い学びあい、正當に評価され、生き生きと能力が発揮できる「人を育てる職場風土」づくりを進めます。職場での育成は、管理監督職を中心に、職場全体でその意義を考え、意識を共有し取り組むことが大切です。



### (1) 管理監督職の意識と行動

職場での人材育成は、管理監督職の意識と行動がキーとなります。特に所属長は、部下育成が重要な職責の一つであることを自覚してください。

部下の経験や能力、個性に応じ、職務分担や能力開発の方向性を考え、また、部下が求める能力や部下に必要な能力を見極め、育成に取り組みましょう。

また、**部下が**いい仕事をしたときは正當に評価しましょう****。そのことがさらなるモチベーションアップにつながります。ほめるときはしっかりほめ、叱るときは、時間と場所を選んで叱るなどメリハリと工夫のある行動が大切です。

### (2) 職場でのOJTの推進

定めた目標に基づき、計画的に指導を行う OJT は、人材育成のための重要な手法の一つです。場当たりに指導するのではなく、効果的に OJT を実施し、知識・技術の伝承を行いましょ。部下や後輩職員が「求める」能力はなにか、また、どんな能力が必要かを、コミュニケーションを通じて知り、また伝えて、成長をサポートしてください。

### (3) 新入職員指導育成制度（メンター制度）

新入職員が、配属後にスムーズに仕事を理解し、実務をこなせるようになるとともに、新入職員と指導役職員（メンター）や上司とのコミュニケーションの促進などを目的に、新入職員指導育成制度（メンター制度）を実施しています。

メンターのみが指導を担うのではなく、管理監督職が制度の責任者やアドバイザーとして適宜、メンターを支援・助言するなど、職場全体で育成を行います。教えるという経験を通じて、メンター自身も成長することができます。

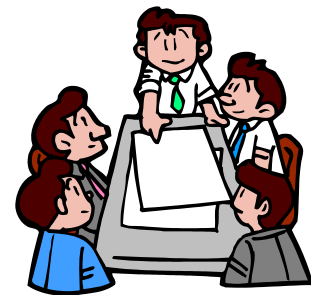


## column⑤

## ◇職員ヒアリングの意見から

『『いい仕事をしている』と思う職員の能力・意識・行動』のヒアリングの中で、管理監督職層の部下指導・育成に関する“いい仕事”の意見の一部を紹介します。

- 的確なアドバイスができる
- ほめる、叱るがちゃんとできる。いいタイミングでできる
- やってみせ→ヒントを与え→任せる
- 後進の指導を自らの重要な責務と認識し、部下・後輩の期待に応えるよう積極的に行動する
- 情報を部下に伝えて、部下が自分で考えられるような環境をつくる
- 部下育成の勘所をつかむ
- 普段は（部下の）自主性に任せるが、大枠は押さえておく
- 人の評価をするとき、自分の価値感にとらわれすぎない
- 自分の持っている能力、技術を伝達・伝承できる
- 部下の能力、性格を把握し、長所を伸ばし、短所を是正する
- 人の話を聴き切る。それから自分の意見を言う
- 部下への積極的な声かけ、コミュニケーションができる
- 部下の健康管理は管理職の仕事と意識して、健康状態を把握できている



## (4) 職場研修の実施

業務に直結する、具体的な知識やスキル、あるいは課題などについて、各職場が自主的に職場研修を企画・実施しています。外部講師だけでなく職員が講師となって実務の指導を行えば、指導する職員も成長するなどの効果がありますので、必要に応じ、内部講師も積極的に活用しましょう。なお、職場研修を活発にするために、研修厚生課において講師選定の協力などの支援を行っています。

## (5) 研修受講の機会を増やす

派遣研修や基本研修の中の選択研修など、様々な研修制度の利用や参加の機会を増やすことも重要です。研修や能力開発を希望する職員には、受講希望や目的に耳を傾け、業務との調整の相談に乗り、積極的に研修を受講させるようにしましょう。

職員が専門研修を受講し、新しい知識やスキルを得た場合は、職場でミニ報告会を開催するなど、その成果を効果的に職場内に伝達するよう、工夫してください。

### 3 人事管理制度の取り組み

職員のキャリアと成長意欲を醸成し、課題解決に取り組む自治体職員としての資質の向上を図ることにより、よりよい行政サービスを行うための組織力を高めることを目的とした、人材育成型の人事管理制度を整備します。

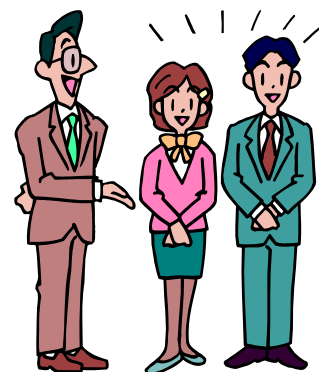
#### (1) 人材育成を基本とした人事評価制度

人事評価制度は、個人が業務を行う際の行動を評価する能力評価と、個人の業務目標に対する達成度を評価する業績評価の2つの評価方法によって構成されています。本人による自己評価や面談を通じた上司からのフィードバックにより、気づきを促し次への行動につなげ、個人の意識や資質向上を図るとともに、業務上の目標を組織で共有する等、人材育成及び組織の活性化にも活かしていきます。

#### (2) 人材育成および適材適所の視点による職員配置

公務員としての人材育成においては、幅広い能力や知識を修得することにより、職務能力を向上させていくことが必要です。特に若手職員については、多様な分野の業務経験を積むことが望ましいことから、ジョブ・ローテーションの手法などを活用し、公務員として必要なキャリア形成を促していきます。また、適材適所の職員配置は、職員の意欲の向上とともに対組織効果としても有効であり、一定の年数を経た職員については、得意分野や不得意分野、ゼネラリストタイプかスペシャリストタイプかなど、本人の個性・特性を生かした職員配置を行うことも重要となります。

自己申告制度や人事ヒアリングを通して、職員の意欲や適性を十分に把握することにより、効果的な職員配置を行っていきます。



### (3) 能力・実績を的確に反映した昇任

管理監督職は、それぞれの業務において卓越した知識や技術を有し、市政全般に関する観点を持ちながら、担当業務の課題に取り組む意欲や実行力のある人物であり、また部下の指導にも熱心で信頼される人物であることが求められます。管理監督職に求められる資質は、多様な業務や職場においてキャリアを積む中で培われるものであり、職員配置を行うにあたっては指導者としての育成に留意していく必要があります。

昇任にあたっては、自己申告制度や人事ヒアリングおよび人事評価制度などあらゆるツールを活用し、総合的に本人の能力や職務態度、実績を十分見極めたうえで、公正・公平に行い、優秀な職員の登用をしていきます。

また、健康上や家庭環境の都合により、管理職を続けることが困難となった職員については、希望降任制度の活用により、柔軟な組織運営を行っていきます。

### (4) 面接重視など多様な視点による職員採用

複雑・高度化する市民ニーズに対応する自治体職員は、様々な行政課題を解決していく能力が求められており、採用後の人材育成という観点だけでなく、効果的な職員採用試験を行うことにより、公務員としての資質を備えた優秀な人材を確保していくことが重要となります。

本市の職員採用試験では、特に面接による人物評価に重点を置いた選考を行い、面接試験の配点ウェイトを高くするだけでなく、西宮市職員として求められる資質を有しているかを適正に評価するため、多様な面接手法を工夫して実施します。

事務職の採用試験ですで行っている学歴要件の撤廃など、年齢も含めた受験資格について見直しを行っていますが、今後も受験要件や試験内容について、毎年見直しを行いながら、採用試験制度の改善を進めていきます。

### (5) 女性職員の管理職への登用

平成23年4月1日現在の、係長級以上の職にある女性職員の割合(事務職)は、16.5%です。「西宮市男女共同参画プラン」において、「政策・方針決定の場への女性の参画の拡大」が課題として挙げられており、女性が管理職に登用されることは、政策・方針決定に女性の考えが反映され、多様な考えに基づいた事業・施策の展開や、幅広い視点からの組織運営につながります。

女性職員の積極的な登用に向け、研修などで女性職員の意識啓発や能力開発を進めるとともに、ワーク・ライフ・バランス(仕事と生活の調和)を推進し、男女にかかわらず仕事と家庭の両立が可能となり、生き生きと活躍できる職場環境・風土づくりを進めます。

## 4 研修の取り組み

### (1) 人材育成の取り組みにおける職員研修の位置付け

職員の使命は、第1章で述べたように、「市民の生命と財産を守り、市民福祉の向上と、よりよい行政サービスを提供する」ことにあります。このためには、多様な職務に携る職員一人ひとりが、行政全体を見渡す広い視野を持つとともに、西宮市職員として共通に必要な能力、意識、行動と、担当職務の専門実務能力の双方の向上が必要です。

このため、ジョブ・ローテーションにおいては、基本的には、若手職員に対しては定期的な異動を心がけ、多様な行政事務を経験させることにより、公務員として広い視野と多様な知識の修得を目指します。また、中堅・管理監督職になるにつれ、個々の職員の能力や資質に適した専門化も、あわせて図っていきます。

個々の担当職務に対する専門能力の向上については、各々の職場が中心となって、業務などを通じて取り組んでいきます。

また一方、職員の資質・能力の向上の基本は、職員自身の「求める」意識、自己啓発意識であり、一人ひとりが自発的な意欲を持って能力向上を進めることが、組織力のアップにつながり、さらに市民福祉とサービスの向上につながります。

職員研修は、これらを総合的にサポートする体系であり、基本研修や派遣研修、職場研修への支援、自己啓発助成を実施し、職員に共通して必要な能力、意識、行動と専門実務能力のレベルアップに取り組めます。

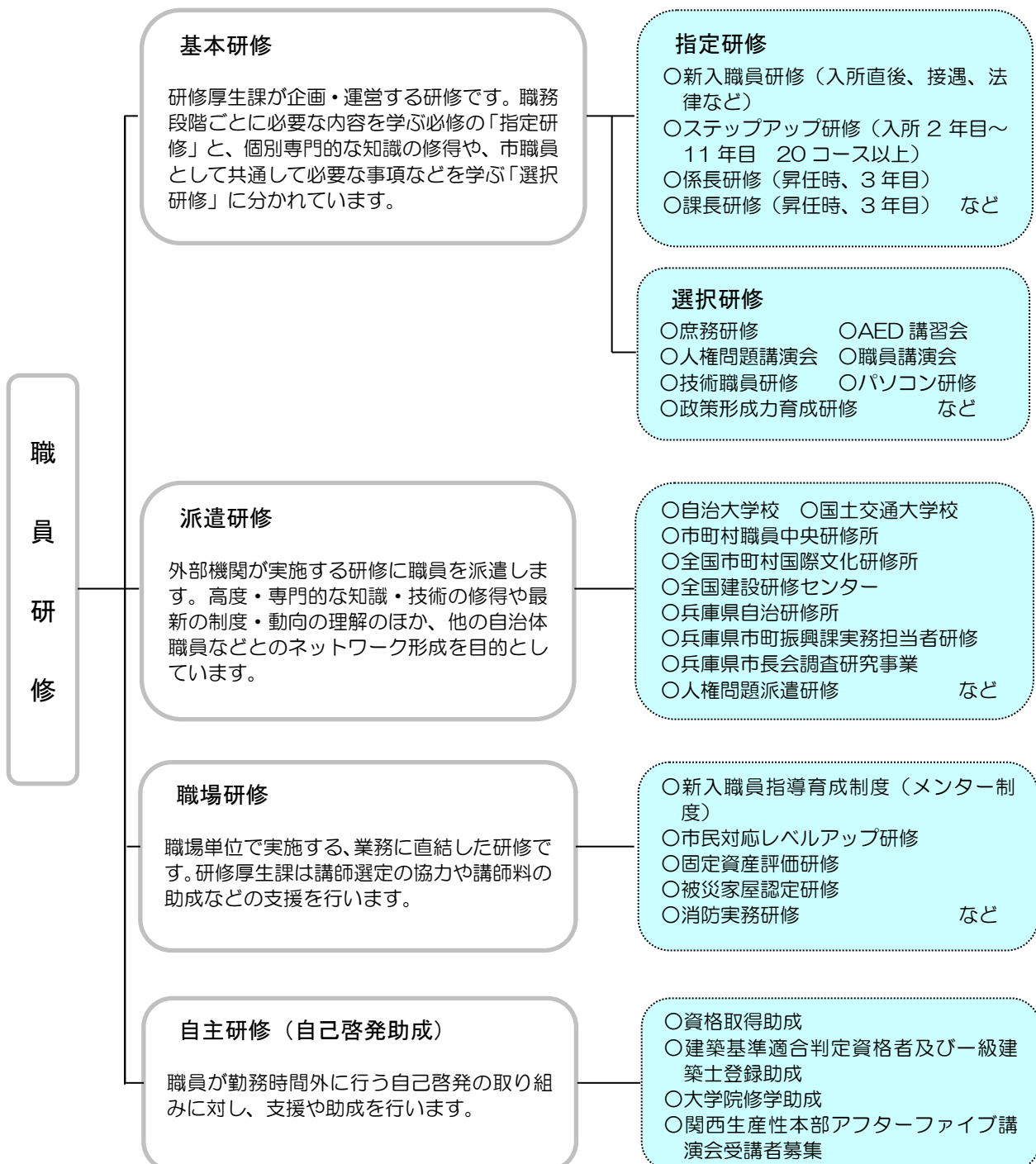
各々の職員が「求める」能力や知識、技術、視野などを、意欲をもって学び修得できるように、また、それとともに組織力が強化されるように、効果的な内容や優秀な講師による研修を提供します。



## (2) 職員研修の種類・内容

職員研修は、基本研修、派遣研修、職場研修、自主研修（自己啓発助成）の4つで構成しています。各研修の内容は下図のとおりです。個々の研修は固定的なものではなく、行政環境や研修ニーズの変化などに対応するため、科目内容や手法を検証し、スクラップアンドビルドを行っていきます。

### ≪職員研修の構成と主な内容≫



### (3) 研修の重点的な取り組み

#### (ア) 次代を担う若手・中堅職員対象研修の充実

いわゆる団塊の世代の職員の大量退職が、数年続いたことに伴い、若手・中堅職員も増加し、職員の年齢構成も偏っています。このため、次代を担う若手・中堅職員の人材育成、能力向上が重要な課題の一つとなっています。

これらの職員の「求める」能力を効果的に提供するため、入所2年目から11年目の職員を対象に、自ら希望する研修や受講時期を主体的に選択できる、いわゆるカフェテリア型の「ステップアップ研修」を実施しています。研修では公務員倫理や危機管理、CS（住民満足）など公務員としての必須の科目をはじめ、説明傾聴力、折衝交渉力など20コース以上を実施しています。

今後も職員がより主体的に能力開発を行うことを支援するため、研修科目の内容を精査し、行政環境の変化や研修ニーズに応じて、スクラップアンドビルドを行います。



#### (イ) 管理職研修の強化

団塊の世代の大量退職は、課長級以上の管理職の若年化をもたらしています。監督職の経験が浅いまま昇任した管理職の資質・能力の向上は、組織力の低下を防ぐため、重要な課題となっています。

このため、昇任時や昇任後3年目の研修において、部下指導やリーダーシップ、組織マネジメント、メンタルヘルス（ラインケア・セルフケア）などの研修を実施していますが、これらに加え、管理職自身が「求める」能力のために、新たな派遣研修導入の検討など、課長級以上の管理職研修を強化します。

#### (ウ) 職場でのOJT力を伸ばす

OJTは、定めた目標に基づき、業務を通じて計画的に指導を行うことにより、部下・後輩の能力向上・成長を進める人材育成手法です。職員の能力向上や成長は、実際には職場での業務経験や指導、気づきに基づく自学などが基本であることから、職場での指導は人材育成の最も重要な要素であり、OJTの実践でより効果的なものとなります。

職場での指導を効果的・継続的に行うため、OJTやコーチングに関する研修を、若手・中堅職員対象のステップアップ研修から始め、管理監督職研修まで継続的に実施することにより、職場のOJT力を高めます。



## (エ) 法務能力の向上

地方分権が進み、地方自治体は今後、地域に合った政策を進めたり行政環境の変化に対応するために、主体的に条例の制定や改定を行なうことが必要な時代を迎えています。職員は、いわゆる政策法務能力や行政の適正な執行のための法制執務能力のレベルアップが重要となってきています。このため、法制執務力や政策法務力など、職員の各種法務能力の向上のために多様な研修を実施します。



## (オ) 技術職員の知識や技術の維持・向上

団塊の世代の退職が進み、経験豊かな技術職員が少なくなるなどし、技術職員の知識や技術の維持・向上が課題となっています。このため、技術部門と連携し、業務に関する講演会や施設・工事現場の見学、庁内講師による研修などを実施しています。

行政環境の変化や行政ニーズの多様化に伴い、技術職員に求められる知識・能力もより多様化・高度化していることから、今後も技術部門と連携し、派遣研修も含めた効果的な技術職員研修を進めます。

## (カ) 自己啓発を支援

職員が「求める」能力や知識は、基本研修などを通じて提供しますが、これだけでは不十分な分野があります。このため、職務に有用な国家資格を取得した場合に検定料を補助する資格取得助成や、民間企業で活躍する経営者などの講演会の受講者募集、大学院修学助成などの自己啓発助成制度を設けており、勤務時間外の職員の自主的な能力開発を支援しています。今後、新たな自己啓発助成制度の研究を行います。

## (キ) 積極的な派遣研修

他の研修機関の研修を受講する派遣研修は、専門的・高度な内容の知識や技術などを学べるだけでなく、他の自治体職員の生の声や独自の取り組みを聞いたり、最新の情報や動向を知ることができます。さらに研修受講後も築いた人的ネットワークを利用して、有益な情報を得たり相談を行うことができるなど、職員の職務遂行力のアップに非常に有効です。

職員が「求める」能力や知識の修得のため、また、他の自治体職員とのネットワークを広げるため、様々な研修機関の研修や先進地研究などに、積極的に職員を派遣します。

## 5 生き生きと働ける風通しの良い職場づくり

快適な職場環境づくりは事業者の責務であり、かつ、職場の管理職を中心としつつ、職員全員で協力して実現していくものです。

本市は「風通しの良い職場づくり」を合言葉に、コミュニケーションが活発で情報の共有も十分にでき、上司・先輩・同僚などに気軽に相談でき、職員が孤立感を持つことがなく、生き生きと仕事に取り組める職場環境づくりを進めます。

### (1) それぞれの職場での取り組み

職員ヒアリングを通して見えてきた、風通しの良い職場づくりに大切な10の要素を掲げます。人によって、職場によって様々な実践方法があると思います。みんなでアイデアを出しながら進めましょう。

#### (ア) 真剣空間であると認識する

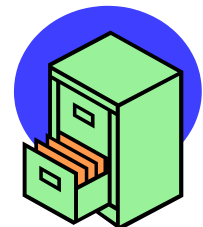
職場はプロとしての職務を遂行する場です。人間関係が良好で、職員同士の仲が良いことは大切ですが、ともすれば「仲良しグループ」の感覚となっては困ります。職場は真剣空間であり、集団としての規律が求められます。

#### (イ) あいさつがある

職場という組織は人と人の集合体です。人と人が接するときにはまず「あいさつ」から入るのが基本です。「おはようございます」、「お疲れさまでした」といった、気持ちの良い「あいさつ」が当たり前に行われていることは、風通しの良い職場づくりの基本です。

#### (ウ) 整理整頓されている

みなさんの机や職場全体の書類・物品は整理整頓されていますか？ 整理整頓が徹底している職場は、職員が気持ちよく仕事ができることはもちろん、書類や物品がすぐ取り出せるなど効率的な仕事にもつながります。市民サービスの第一歩は整理整頓から、という認識を持ちましょう。



#### (エ) 一人ひとりが自律している

社会人として自立していることは当然のことながら、さらに、西宮市職員には、一人ひとりが「いい仕事をしよう」という気持ちで、当事者意識・役割意識・責任感を持って積極的に業務に向き合う「自律」が求められます。



### (オ) 互いに尊敬し信頼関係があり、明るい

私たちには一人ひとりの個性があります。その個性をお互いが尊重し、お互いに尊敬し感謝し合える職場は、職員の間信頼関係を育み、「今日もがんばって仕事に行こう！」という気持ちにさせてくれます。そうした一人ひとりの前向きな姿勢が、明るくて笑顔のある職場をつくります。

### (カ) 何でも言える

相互に尊敬し合い、信頼関係が育まれた職場では、タテ（上司と部下）の関係でもヨコ（同僚）の関係でも、率直に何でも言える環境が生まれます。立場や視点が違っていても、お互いの思いや意見を自由に語り、それを受け止めることができる職場には活力が生まれます。

### (キ) 目標が明示されている

組織目標が明確に示されていることは、組織運営の基本です。

メンバー一人ひとりが組織目標を理解し、その目標に向かって仕事をするにより、情報の共有が促進され協力体制が構築されます。目標達成までの工程も明らかになり、結果として効率的な職務遂行につながり、メリハリのある職場環境がつけられます。

### (ク) 情報共有ができています

報告・連絡・相談が適切に行われていること、違う部署や違う職種の業務についても一定の理解をしていることなど、組織内のタテ・ヨコのラインでの情報共有が当たり前に行われていることが求められます。

### (ケ) みんなでフォローする、助け合う

仕事は、事務分担に従って一人ひとりが責任を持って進めるのが基本ですが、何かトラブルや困ったことが発生したときにはみんなでフォローする体制があると、「自分は一人ではない」という職場に対する安心感が生まれます。また、それぞれが持つ強みを生かし、弱みをカバーできる組織風土につながります。

### (コ) 互いに学び合える

研修は重要な学びの場の一つですが、職場は研修では得られない学びを日々提供してくれる場です。管理職が「一人ひとりの学びを組織の学びにつなげよう」という意識を持って上司としての範を示し、若手はベテランから指導を受けることで学び、ベテランは若手に指導することで自身の学びを深めるような、全員で教え合い学び合える環境が組織に活力を吹き込みます。

## (2) 制度としての取り組み

一人ひとりの職員が生き生きと働き、全庁的に風通しの良い職場風土を醸成するために、本市では3つの制度の推進に取り組みます。

### (ア) メンタルヘルス対策

能力を十分発揮し、良質な行政サービスを提供するためには、職員自身が心身ともに健康であることが大前提です。しかし近年、精神的な不調による長期休職者が増加しており、職員のメンタルヘルス対策がますます重要になっています。

このため、産業医を設置しているほか、産業カウンセラーによる相談や、節目年齢時の「心の健康診断」、メンタルヘルス研修を実施しています。また、職員研修においても、管理監督職昇任時や、若手・中堅職員向けのステップアップ研修の中でも、メンタルヘルス研修を実施しています。

精神的な不調で長期休職した職員が、円滑に職場復帰できるよう、保健スタッフの充実を含めたフォロー体制の整備に努めます。

### (イ) ワーク・ライフ・バランスの推進、長時間労働対策

ワーク・ライフ・バランス（仕事と生活の調和）の実現を図り、男性も女性も、意欲を持って働きながら家庭生活も豊かに暮らせるよう、子育て支援制度などの整備に引き続き取り組みます。

また、長期間にわたる長時間労働は、疲労を蓄積させ、身体的および精神的な健康障害を引き起こす原因となります。長時間労働をした職員に対しては健康相談を実施するとともに、長時間労働が続く職場の時間外勤務状況の把握を行います。現在、「毎日が定時退庁日」であるとの考え方のもと、「水曜日」及び「金曜日」については、特に定時退庁徹底日として取り扱い、業務の配分や業務サイクルの調整などによる実施を進めています。

### (ウ) セクハラ・パワハラが起きない職場づくり

ハラスメントとは、いやがらせやいじめのことをいいます。セクシュアルハラスメント（以下、「セクハラ」といいます。）は、性的な嫌がらせを意味します。

職場におけるセクハラとは、男女雇用機会均等法によれば、相手の意に反する性的な言動が行われ、それを拒否したことで解雇、降格、減給などの不利益を受けること（対価型）、性的な言動によって職場の環境が不快なものになり、働く人の能力の発揮に悪影響が生じること（環境型）をいいます。セクハラは男性から女性だけでなく、女性から男性、同性同士にも当てはまります。

また、職場のパワーハラスメント（以下、「パワハラ」といいます。）は、法的な定義はありませんが、厚生労働省のワーキング・グループは、報告（平成 24

年1月)において、パワハラを「同じ職場で働く者に対して、職務上の地位や人間関係などの職場内の優位性を背景に、業務の適正な範囲を超えて、精神的・身体的苦痛を与える又は職場環境を悪化させる行為をいう。」と提案しました。そしてパワハラの行為類型として精神的・身体的な攻撃、人間関係からの切り離しなど6類型を示しています。

パワハラの具体例として、仲間外しや無視、大勢の前での侮辱や暴言などが挙げられます。上司から部下だけでなく、部下から上司、先輩・後輩間、同僚間のパワハラも指摘されています。

言動の受け止め方には個人により違いがありますが、職員一人ひとりがセクハラやパワハラの意味をよく理解することが必要です。また、人格を尊重し、相手の立場に立って考えるという意識を常に持つようにしましょう。

セクハラやパワハラに対しては、相談窓口を設けるとともに、様々な機会を通じて、職員の意識啓発を行います。

### 先人の「一歩」を、あなたの「二歩、三歩」に繋げよう～業務改善事例報告について～

「業務改善事例報告（通称：ステップフォワード報告）」は、市民サービスの向上や事務・作業量の軽減、経費の節減、事務能率の向上、事故防止などに関して、自主的に取り組んだ業務改善に係る事例を報告してもらい、庁内にその目的や手法を共有できるようにする制度です。チームや課、グループなどで取り組んだ事例を募集する「ステップフォワード報告」と、個人で取り組んだ事例を募集する「私の身近な工夫報告」があります。毎年度10月末までに報告のあった事例を審査し、優秀と認められた取組みについては表彰を行っています。

市役所の仕事を取り巻く環境は、市民ニーズの変化、国による新たな制度の開始やこれまでの制度の改正、行政施設の老朽化と更新、ICTの進展による事務作業の変化など、年々多様化・複雑化してきています。この環境変化に柔軟に対応するため、従来から行ってきた仕事の手法や流れを、一度立ち止まって再考してみてもはいかがでしょうか。



「ステップフォワード (step forward)」とは、「踏み出す、一歩前進する、歩みを進める」という意味です。これまでと同じやり方ではなく、新しい手法で取り組むこと、新しい発想で改善すること、これは、今まで引いていた線（考え方）から一歩外に踏み出すことによって可能となります。

報告してもらった改善事例は、ナイスネットの総務課キャビネットに掲載し、庁内で共有しています。報告のあった改善事例を、そっくりそのまま別の仕事にあてはめられることは少ないかもしれませんが、それでも、その趣旨や手法は、あなたの職場での改善に十分なヒントとなるはずです。先人の改善の「一歩」を、あなたの「二歩、三歩」に繋げましょう。

## 資料編：市民意識調査および職員ヒアリングの結果

人材育成基本方針を改定するにあたって、基礎資料とするため、平成22年度西宮市民意識調査の中で「市の職員像について」の調査を実施し、また23年度に職員ヒアリングを実施しました。その結果・内容を紹介します。

## 西宮市民意識調査

■調査期間 平成22年9月1日～9月30日（調査票の配布・回収は郵送による）

■有効回収数 2,142（発送数3,500 有効回収率61.2%）

■「市の職員像について」の調査内容および結果

## (1) 【市職員の応対】

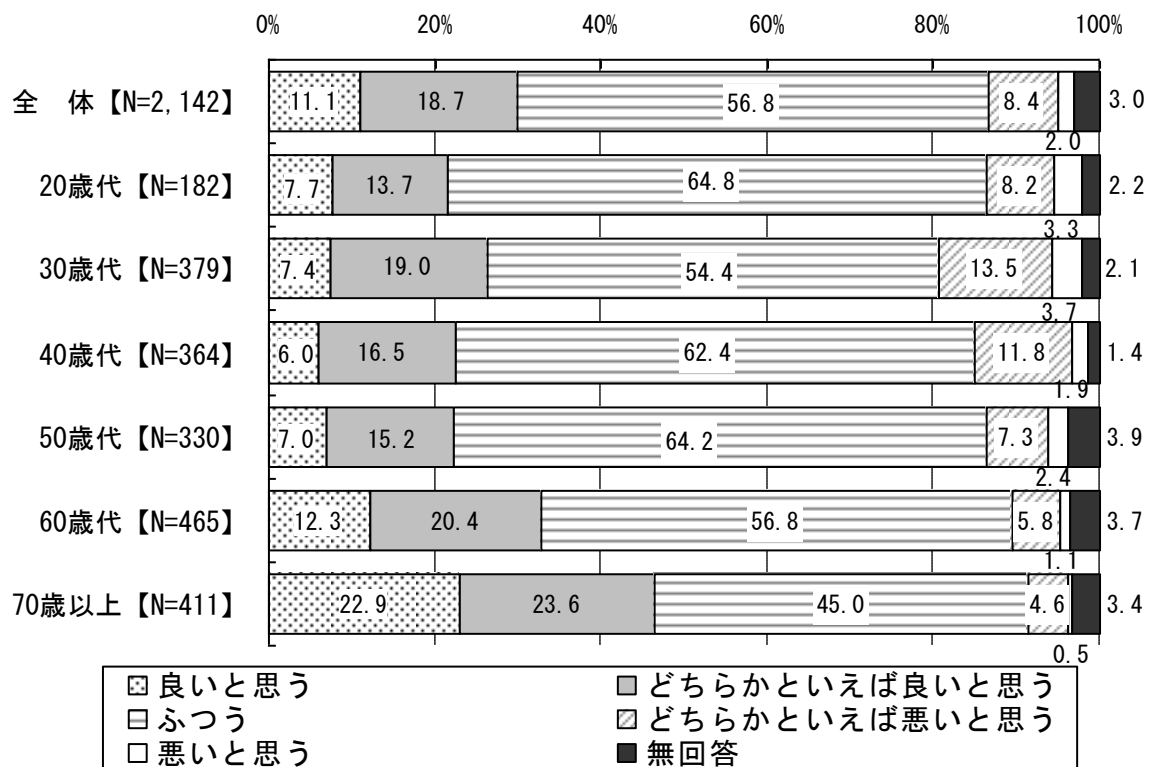
設問 「窓口や電話、訪問先などにおける西宮市職員の応対について、どのような印象をお持ちですか。（○は1つ）」

## 結果

(全体) 良いと思う＝11.1%      どちらかといえば良いと思う＝18.7%  
 ふつう＝56.8%      どちらかといえば悪いと思う＝8.4%  
 悪いと思う＝2.0%      無回答＝3.0%

詳細は下図のとおり。

【図 市職員の応対】

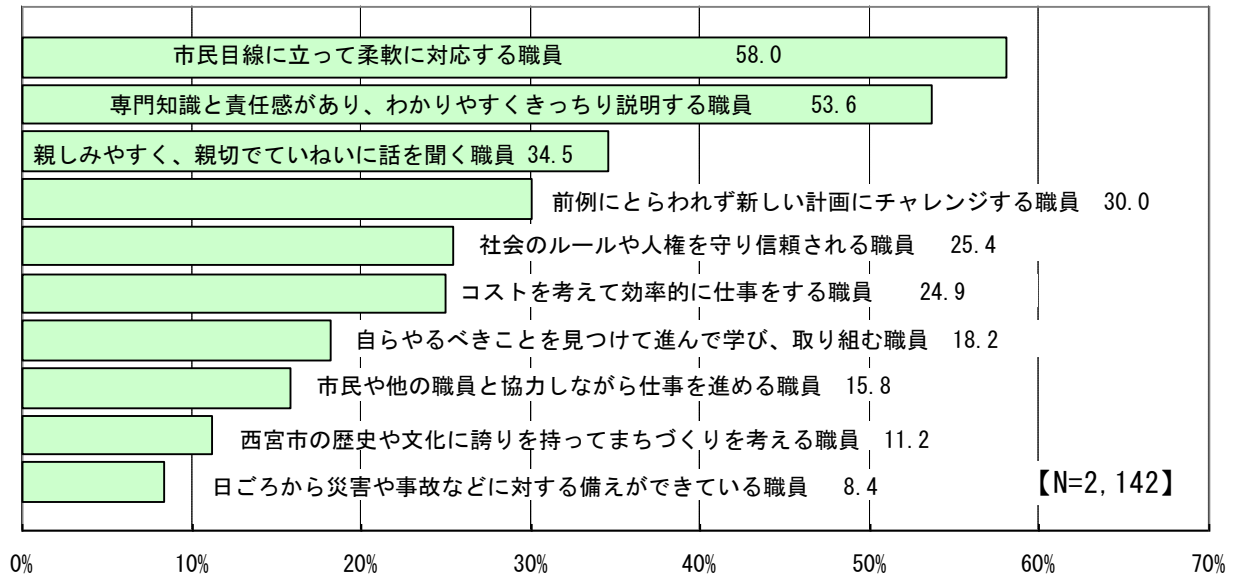


## (2) 【重視する市職員の姿勢や行動、能力】

設問 「これからの西宮市政を進めるにあたり、あなたが今後特に重要であると思う市職員の姿勢や行動、能力を、3つ選んでください。(〇は3つまで)」

結果 下図のとおり。

【図 重視する市職員の姿勢や行動、能力】



## 職員ヒアリング

■ヒアリング期間 平成23年11月24日～12月1日

■ヒアリング方法

主要12局に対し各局7名のヒアリング参加者の推薦を受け、各局ごとに1時間のヒアリングを実施し、意見等を聴く（一部は書面による回答）

■ヒアリング参加者数

84名（男性76名 女性8名）

(内訳) 部長級	12名
課長級	24名
課長補佐級	7名
係長級	19名
主任級	2名
班長級	1名
主査級	1名
主事級	18名

■ヒアリング項目

- (1) 「いい仕事をしている」と思う職員の能力・意識・行動
- (2) あなたが思う望ましい職場風土・職場像

<b>特徴1:主体的に取り組んでいる</b>
自分の業務の範囲を狭めない、限定しない
上司に相談するときに自分の案(たたき台)を持ってきてほしい。「どうしよう」ではなく「こうしたいと思う」を持ってきて事務の改善ができる
自分の意見を言える、持っている
自分の言葉で他の人に伝えられる
自分の仕事は管理職より知っているという気概
上司に聞く前に、まちがってもいいから自分の答え(考え)を出して「どう思いますか?」と聞いてほしい
はじめは見よう見まねでもいいが、次には仕事の意味を自分で考えるステップへ進んでほしい
どんなことでも自分から前に進んでする
積極的に仕事に取り組む
当事者意識を持って真摯に取り組む そのことが財産の蓄積になる
指示待ちではなく自ら動く
例外的業務にも柔軟に対応できるよう、ひとつ上の(階層の)目線で仕事をする
行政のプロを目指す意識
上司に業務改善を進言できるようなレベルの仕事をする
仕事に対して自分なりの考え方を持っている
自らの業務に精通している
指示を理解して結果を残す
自分の事務分担にとらわれず、組織・市民のために考えて行動する
指示の先を考える
常に問題意識を持ち、改善に努める
中堅職員のイメージ:自主的にリーダーシップをとって係長のサポートができる
いろいろな仕事に興味を持って、自ら取りに行く
与えられた業務以上に先を考えた仕事(付随すること)に取り組む
(広い視野も大切だが)専門分野に精通しており、その努力もしている
自分の意思を持って説明し、上司の助言を受けて正しく進める
自分から率先して、関心を持って仕事に取り組む 受け身×、自主性大切
「まち」を愛する。「まちはこうあるべき!」という自分のイメージを持ちながら仕事をする
問題意識を持って仕事に取り組む。「以前はこうだったから」というのではなく
自律的・主体的に自分の考えを整理して行動する
疑問を先送りせず、あらゆる手段を使って問題を解消していく
課題を発見し、業務改善につなげる提案をする
前例踏襲は×。業務改善に意欲を持つ
マニュアルの内容に縛られるのではなく、マニュアルに載っていないことも重要なので吸収する
自分の仕事の範囲を決めずに、垣根を越えてどん欲にいろいろなことを調べる
ちょっと工夫したらできることも「できない」という人が多い。もうちょっと考えてほしい
第一線で働く職員としての自負を持つ
仕事に対して常に「これでいいのかな」という感性を研ぎ澄ます 常に疑問を持つ
IT化が進み何かとシステムに頼っている ボタンを押せばどうなるかは覚えるが理屈を理解せず答えだけ出す考え方をしていることが多い。理屈をよく理解すること先輩も新人を指導するとき、理屈を伝えず操作方法のみを伝えているのは×
前任者の仕事を機械的にこなすのは× 自分の判断のよりどころ、根拠を意識し、確認する 守らないといけないところ、変えていくべきところの根拠をしっかり考える
上司に判断を仰ぐ際、自分の意見を持っていける 意見ゼロはダメ
自分のポジションを確立したうえで、さらに仕事に広がりを持たせる 枠にはまりすぎない
責任ある行動
会議前に原案を持って参加するなど、自分の意見を持っている
意見がハッキリ言える
問題意識を持っている
責任感が強い
前例にとらわれずに取り組む
仕事で楽しさを見つめることが前提
新しい(時代)感覚で意見が言える
仕事で見えていない(理解できていない)部分を自分から積極的に知ろうとする
仕事の意義を見つめる 働きがいにつながる。苦しいことも一杯あるが、自分なりにやりがい、楽しさを見つめられるような職員に。そのためには受け身では×
課題発見能力がある
ひとつ上の職位を意識して動く(他の係との調整ができる)
自分の立場だけではなく、上位の職の立場にもなって考え、行動することができる
指示を待つのではなく自主的に
自主性を持って仕事に取り組む
自分なりの考えを持っている
自分で仕事の段取りを組みながら、業務の改善に取り組んでいる
自分の仕事には責任をもって、根拠を明確にしながら進める



当たり前のようにこなされてきた仕事についても疑問を持ち、その良し悪しに関わらず新鮮な目線で見ることができる 自らの仕事に自信を持って取り組むことができる
<b>特徴2:信頼感のある行動をしている</b>
落ち込まない 人として信用されている。普段から市民に信用されるような言動をしている いつも元気ハツラツでいること わからないことを恥ずかしいと思わない 他の職員と話しやすい状況をつくっておく 経験値を生かしていく姿勢 笑顔、あいさつ、声かけが自然体でできる・身に付いている 明るく元気で 社会人であるという意識、認識。権利の裏に義務があることを認識する 学生意識からの脱却 仕事中は明るいのに、帰る姿が暗くぶっくらぼうなのは× グチを言わず、原因を見つめて改善につなげる 自分の適性を自分で決めつけない 自己管理ができていない(仕事で疲労しない) 満点ではなく合格点を狙う セルフマネジメントができる 公務員としての自覚を持って行動 市役所に入ったばかりのときの視点・新鮮な目線を大切に 社会人として基本的な生活習慣ができていない あいさつ、時間厳守など 公務員である前に社会人としての良識、普遍的視野がある 一般社会人としてのスタンスがある
何事に対しても情熱がある いろいろな仕事のシチュエーション(いいとき、悪いとき)に対して自己分析ができる。強み、弱みを客観的に把握する 立ち位置を理解し、自己管理して何事も進める 目標のひとつとして「出世する」という気持ちを持つ 仕事バカはだめ。遊びとのメリハリ大切。気持ちの持ちよう。 自主性を持って自分の仕事をする。報告・連絡・相談ができることは最低限必要 仕事に対して常に前向きである 元気な人、明るい人。庁内でも電話でもぼそぼそしゃべるのは× 朝と帰りのあいさつがきちんとできる。特に新人！ メモをとらない人が多い。メモを取る 上司の指示内容をまずすべて聴き切る。そしてまずはハイ！ しっかり聴いてから自分の意見を 人の気持ちや空気感を读める感覚 試験の点数よりこっかが大事 (例:昔は「ほうき持って来い」と言われたらちりとりとセットで持っていった) 当たり前なのが当たり前ができる 人の話、アドバイスを素直に聴ける 仕事、職場を楽しむ能力 遅刻しない、あいさつをする まずは規則正しい生活習慣から プライベートが安定、充実していること 仕事の充実にもつながる プロ意識を持つ(例:公私の区別をきっちり) 元気があって、あいさつができる 当たり前のことをきっちりできること 元気がある職員、やる気がある職員 社会人としての自覚、意識がある 他の職員から信頼され、模範となる 心身ともに健康である 失敗を含めた経験値を生かせる 上司(が好き、嫌い)によって仕事の仕方が変わることのないように 一本筋の通ったポリシーを持って 環境(風土、ムード、手順)に順応できる 前の職場のやり方に固執しない 失敗に落ち込まない強い精神力がある。失敗を糧に、気を落とすことなく前向きに なくそ！の気持ち、根性のような。「やることあるならそれをする」という気持ち ユーモアがある 係員が仕事の相談をしやすく、適切なアドバイスをしてあげられる 職場の雰囲気明るくなるように周りに気配りをする 独善的にならず謙虚な気持ちを常に持っている
<b>特徴3:日々の確に業務を遂行している</b>
時間(空き時間)をうまく活用できる 自分の仕事をとりあえず、まちがえずテキパキとこなしていく 自分に与えられた仕事に全力を尽くす。意味が分からなくてもまずやれ！ 自分に任されているという自覚を 時間、納期、スケジュールを意識して仕事をする 凡ミスせず、基礎的なところをしっかりと。確認また確認を行いながら基礎資料を作る 仕事が重なっても順序を考えて手際よくこなす だらだら× テキパキ 目の前の仕事を的確に 与えられた仕事を正確に行う ミスは誰にでもあがるが極力減らす

基本的な仕事を積極的に
他課との調整を苦手としない。ためらわない
与えられた仕事をきっちりこなす
正確性 基本です！
整理しながら、段取りよく仕事をする(全階層)
効率的にこなす
余裕を持って仕事ができる
基本的知識+技術が身に付いている
時間内に仕事を終わらせる
集中力がある
担当業務の専門知識に長けている
粘り強さを持って最後まで処理できる
業務内容を一番理解しているのは、最前線で仕事をしている職員。前向きに業務に取り組み改善点を考えて(上司から見て)信じて仕事を任せられる人であってほしい 期待以上のものを！
与えられた仕事は正確に、迅速にする
目標値をもっと高いところに
理屈ではなく、やることをやればいい！
職務遂行能力がある
小さな創意工夫をおろそかにせず、日々コツコツと前向きに取り組んでいる
担当業務を正確かつ迅速に処理する
段取りが早い
正確に事務をこなすことができる
仕事の段取りが上手で、突発的な仕事が発生しても進んで仕事を引き受けている
段取りが上手で余裕を持って仕事をしている
<b>特徴4:担当業務以外にも関心を持っている</b>
常に協力し合おうという気持ちでいること
自分の持ち場以外の多様な能力も身に付ける意識
組織で仕事をしている意識 マニュアルを作る、次を考えて仕事をする…
観察力 = 自分の守備範囲のみでなく、周りの仕事にも目配り
組織の一員として周囲と協調・協力する姿勢を維持する(全階層)
他の仕事(個人、係、課)に興味を持ってほしい、理解してほしい
担当の業務知識 + その他への影響を見ることができる
浅くても市全体の業務について知っている(たらい回しをしないために) 市民便利帳レベルくらいは
他の職員との協調性
他の係員の業務も把握する
余力があれば周りを助けられる
仕事の横のつながり、広い視点を持つ 市全体や横の課とのつながりを意識する
部内連携がとれる人
自分の担当外でも柔軟に協力する
タテ(上司・後輩)、ヨコ(同僚)の立場に立って物事の判断ができる
他課との仕事の調整ができる(ネット社会で育った世代は検索は得意だが調整したりして生み出すのが不得意)
他の課の人に顔を売っておく 仕事が楽になる
周囲を観察する能力
担当の職務外のことにも関心がある
他の係のことで当事者意識を持って
相手の立場に立つことができる 市民の立場、職場内の他の人の立場
自分の殻に閉じこもらない 他課の仕事にも関心を持つ。積極的に自分から情報収集を行う
自主性、協調性がある
課内や他課の職員とうまく連携し、助け合いながら仕事をこなしている
<b>特徴5:積極的に自分磨きをしている</b>
知識を積極的に身に付けようという意識を持ってほしい
仕事にかかわらず何にでも好奇心を持つ
一般的なニュースを知っておく(例:新聞を読むなど)
仕事以外の興味を持ったり、自己啓発をする
職員同士の横のネットワークを持っている。市役所外の人脈を持つ
自己啓発、自己研修をしている 空き時間の有効活用
多面的な見方ができる
仕事の知識だけでなくこの職場でも通用する力(一生使える、ペースになる能力)を身に付ける。例:タイムマネジメント、ロジカルシンキング、コミュニケーション… システム化して修得させる仕組みが必要
好奇心がある 勉強意欲がある
仕事を通じて自分自身を進歩させるという気概がある



T型人間から (パイ)型人間に(技術職は特に) まずはヨコ線:基本の視野を広げる、新人時代 次にタテ線:技術職としての専門性を深める、中堅から さらに、タテ線をふやす = (パイ)型
仕事の知識を深めるために勉強に対する意欲を持つ 新しい発想を持つ
時代の変化に対応しながら仕事を昇華させていく ワンランク上の仕事を目指す ルーチンワークではなく自分の思いを入れてみる
基礎知識+ の修得
「何でこれを行っているのか」を考えると自分の仕事だけでは終わらない。他の業務の理解も必要。好奇心を持って調べる 視野が広がる 係長になったときに多角的視野を持った仕事ができるようになる
自己を高めようという意識があること 世の中の動向が見えている 自己啓発している、できる職員 情報収集している 自己開発能力がある
<b>特徴6:目標、使命感を持っている</b>
なぜこの作業をするのかという「目標」に対する意識を持っている 全階層に必要、どういふふうにつながるかの意識付け
自分の仕事の意味を深く理解している 自分のする仕事に興味を持って、法令・根拠を探って、昨年と同じやり方だけではなく、意味を理解して取り組む 「何のために」という仕事の目的を常に頭に置く
業務の根本的な趣旨を理解している(何のためにやっているのか) 目的を見失わない 因果関係を考えてやる 自分の仕事の目的や位置付けを理解している 本質を理解して仕事をする 「仕事」は「作業」とは違う。本当の意味で「仕事」をしてほしい 自分に何が求められているか考える 根本的に西宮が好きかどうか 今の仕事に誇りを持って 目標を明確に定め、目標達成に向けて今すべきことを意識している 西宮という館を支えている気持ちで仕事をする
<b>特徴7:まずやってみよう!という姿勢がある</b>
常に前に一歩踏み出す勇気を持つ フットワークが軽い(が、考えなしの軽さはダメ) フットワークよく、雑務でも進んで取り組む意欲 フットワークが軽く、かつ安定感がある (いい意味で)型にはまっていない 型にはまるのはまだ早い! 三割考えたら行動に移す 行動しながら軌道修正できる すぐ動く 失敗を恐れずに果敢にチャレンジする 失敗から得るものは大きい 失敗を恐れず、積極的に仕事に取り組む。しかし同じ失敗をするのは× 若い世代:何でもチャレンジ 中堅世代:中堅は何でもできるおいしいポジションであるということを知ってほしい 周りが見えてくる ステップアップにつながる
自主性+積極性 つらいこともあるが前向きな姿勢を持つ。積極性は成功につながる 余裕があれば、新しい仕事にもチャレンジできる
<b>特徴8:市民の視点で行動している</b>
市民の視点を忘れずに 窓口での要求に対して「無理だ」から入らない 言われるということは不便を感じている人がいるということ。このことを意識しまずは受け止める 市民のために仕事をしている意識(全階層) 接遇、窓口対応など 市民が一番近い存在 自分の言動が西宮市役所のイメージに直結している意識を持つ(そういう意味でもプロ意識を) 粘り強く市民と対話できる 考えすぎはダメだが、市民目線で。かつ上司ともコミュニケーションを取りながら 苦情を聞いたら、担当まで丁寧に取り引き継ぐ 明確な言語 親切的な態度 清潔な身なり 市民 = お客さまという目線を持つ まず市民の側に立って考えられるかどうか

市民の立場に立って職務遂行 全階層必要だが、管理・監督職はそれとともにそのことを下に指導できること
市民感覚を持って業務にあたる
接客、電話対応が丁寧にできる(テクニックは無くてもよい)
コスト意識がある
<b>特徴9:報告・連絡・相談をしっかりと行う</b>
報告・連絡・相談を行う
報告・連絡を絶やさない
報・連・相(全階層) 悪い情報ほど早く
報・連・相を絶対身に付ける なければ事故につながる
上司への連絡や報告を怠らない
報・連・相を欠かさない 課題をひとりで取り込まない
報・連・相が適切にできる 何でも上げるのではなく、バランスを
正確な連絡・報告 スピーディに。遅れると後手後手対応につながる
西宮市の価値基準を理解している 報告する、しないの価値基準が分かっていないので教育が必要か
日頃から報・連・相ができてい 会議でのフォーマルな報・連・相ではなく、いつでもできるインフォーマルな報・連・相が理想
下の立場から報・連・相しやすい環境、言いやすい環境があるかどうかや、新人には判断の根拠となるマニュアルが整備されているかどうかが大切
(予算経理課との報・連・相など)職場同士の報・連・相ができる
係内の仕事内容をよく把握し、係長へ適切に助言できる
<b>特徴10:コミュニケーションがとれる</b>
人とコミュニケーションがとれる
コミュニケーションがとれて、立ち位置を自分で理解し、周囲にも伝えられる
中堅・新人が少ない部署があり熟練者が下に伝承していく仕組みが失われている。 いろいろな年代がいると仕事をしていく中で教えられる
自己表現能力を身に付ける 自分だけで磨くのは難しい。職場で、研修で、いろんな機会をとらえて
コミュニケーション能力(全階層必要！特に新人ができていない！)。伝えられるということが大事 会話が通じていない例が見られる。相手が理解できる言葉(用語・表現)が使えるように
積極的なコミュニケーション能力
コミュニケーションで自分のことを話してくれない若手が多い
後輩を育てていく力 そのためのコミュニケーション能力
市民、事業者とのコミュニケーションがしっかりとできている
コミュニケーションがとれるよう自己管理する 同期などと横断的な意見交換を
絆:コミュニケーションをとりながら、積極的に
コミュニケーションがとれるとともに、自己啓発に努め、必要な情報の収集、分析を行う

特徴1: コーディネート力がある
係員とよく相談、打ち合わせをしている
部下の意見に耳を傾ける
部下が相談しやすい人柄、雰囲気、信頼感がある
チームの業務状態を把握しそのまま(客観的に)上司に報告できる
部下と上司の橋渡しができる
他の係の仕事もある程度把握しておく
自分の仕事を他人に理解してもらえるよう説明できる
係の代弁者であるが、課長の(苦しい立場の)理解者でもあってほしい
仕事のネットワークをつないでいく
組織の一員として周囲と協調・協力する姿勢を維持する(全階層)
係員の意見をよく聴く。意見を吸い上げ、課長に伝える
係員と公私ともにコミュニケーションをとり、一丸となって課題に取り組む
部下の適性や考え方を吸い上げる
自分のチームの守りすぎは× 係長間のコミュニケーションが大切
実務の責任者として課外との連携を図る
今までのネットワークや経験を生かすステージととらえる
上と下のパイプ役として 計画、マネジメント、改善に取り組む 安心につながる
説得力がある その前提として見識を持つ
他係・課・局との交渉力 相手の意見と調和させる能力
現場の状況を把握して、上司に問題点(課題)を伝えられる
部下とコミュニケーションがとれる
一般職員の気持ちが分かる 悩み・不満を汲み取れる
上下に分かりやすい説明ができる
他の係、課との調整
他の部署、事業との調整 その前提としての情報収集・分析力
課長と部下が円滑に仕事ができるように、上下のパイプ役
上司と部下の両方の立場に立って考えられる
報・連・相(全階層) 悪い情報ほど早く
調整能力 ヨコ: 他課との連携 タテ: 上司の指示を部下へ、部下の思いを上司へ
コミュニケーション能力(全階層必要! 特に新人ができていない!)。伝えられるということが大事 会話が通じていない例が見られる。相手が理解できる言葉(用語・表現)が使えるように
中間管理職としての一定権限がある 課内外のことについて上司と調整して判断する能力が必要 調整能力+コミュニケーション能力=コーディネート力
部下がどう思っているのか(いいことも、悪いことも吸い上げて)確認する そのために話しやすい雰囲気を普段から持っておく 係長としての自分の思いも伝えて問題解決を図る
上下両方の情報収集 効果的なフィルター能力: 情報の交通整理をして上司と部下に効果的な情報を伝える 上司に対して課の目標や施策に対する助言ができる
上司、部下双方に対するコミュニケーション能力があるのが当然 特に大部屋の課など課長の目が一人ひとりの課員に行き届かない場合は、部下の悩みや仕事上の問題を上司に伝える役割を果たす 上下の板ばさみの立場であるが、いいフィルター、調整役であってほしい
課長の思いを自分の責任で部下に伝えられる
上司と部下の間の単なるメッセンジャーではなく、自分の意見も入れる
部下が相談に来るとき=困っているときなので、親身に相談に乗る 昼休みなど、ざっくばらんに自分のことを話したり、部下のことを聞いたりするコミュニケーションがとれる
「これはどこの課の仕事?」というような仕事が出たとき、各課間の調整ができる
報・連・相がしっかりとできる
中間の位置として上司と部下に積極的にかかわっていく 上に進言し、下の状況を汲み取るというように上下の潤滑油として働く
上と下をつなぐ立場としてコミュニケーション能力が大切(例: 課長が何を考えているか部下に伝えられる)
業務に精通しすぎて上からも下からも聞きにくい雰囲気は× (例: 係長が精通しすぎていて「ブラックボックス」となり、課長が聞きにくかったり、次代に引き継げなかったり…)
組織内のコミュニケーションを率先して良くする
課長への情報のつなぎ役 一般職の気持ちを理解するが、上司の苦労も理解する。何でも上にあげるのは×
報・連・相の選別。上に持っていか自分のところで収めるか
社会全体の情報も持っておく
上の目線、下の目線の両方を持つ。課長がどう考えるか、部下がどう考えるか、と言う気持ちを持って仕事をする
明確な言語
正確な連絡・報告 スピーディに。遅れると後手後手対応につながる
課の方針や課長の思いを理解する能力
人の話を聴き切る それから自分の意見を言う
他の課との調整(人、行事など)ができる

(2) 監督職層編

職場でのコミュニケーション(対上司、対部下)がとれ、係の一人ひとりを把握できる力 目に見える資格等だけでなく、目に見えない能力、性格なども把握し、一対一のコミュニケーションができること そのことが現場で生きる
上司に相談するとき、自分の考えを持ち、組み立てができて説明できる
部下から見たら、相談できるお兄さん、お姉さんの立場 広い心を持って、いかに気持ちを汲み取ってコミュニケーションできるか
上中下のタテラインの意見交換がいかにスムーズにできるかどうかは、この階層にかかっている とともに、他の部署とのヨコの折り合いをつける力もほしい
上司、部下に対して積極的にコミュニケーションがとれる
業務調整能力がある
折衝交渉能力がある
上司の方針や部下の考えの把握に努める その上で自分が果たすべき役割を認識し、実行する
仕事の相談がしやすい雰囲気、適切なアドバイスをくれる
課内の業務について知識があり、他の係長とも連携がとれている
係内の仕事を把握し、課長等へ適切に助言できる
業務を円滑に進めるため、部下の意見を聞きながら、課長以上の意見のすり合わせをして、方向性を間違わないように努める
<b>特徴2:現場をマネジメントする</b>
数カ月先を見て仕事の段取りができる
整理しながら、段取りよく仕事をする(全階層)
なぜこの作業をするのかという「目標」に対する意識を持っている 全階層に必要、どういふふうにつながるかの意識付け
自分の意見も大事だが、課全体で何をすべきか考えてほしい
組織における自課・係の仕事の意味・内容を理解している
係の仕事の進捗状況を把握し、遅れていたらハツバをかける
係の仕事のスケジュール把握、問題があれば係全体で状況が把握できるようにする
係内の業務コントロール、特定の人に偏らないよう。しかし、できる人に頼んでしまう現実…
マネジメント力、スケジュール管理などマネージャーとしての自覚
計画的な業務執行、管理ができる
課の目標、方向性に基づいて、部下に的確に指示
プレイングマネージャーとして指揮と実践のバランスを理解する
課・係の方向性を明確にしてくれる 安心につながる
常に全庁的な方針、政策を知っておく 全体の方向をつかんで、自分は何をすべきかを考えられる
主事的な考えを捨てて、管理職的な目線を持つ
統率力がある
係員の業務量や仕事の状況、内容を把握する 調整し 的確な助言を!
部下が仕事をスムーズにできる環境をつくる(他課との調整など)
部下をまとめてチームの目標達成に向けて引っ張る
係や課の将来像が描けるように その前提としての情報収集
業務の効果を考え、予算等の経営資源を配分する
部下のことを一生懸命考えてくれ、いざというとき力になってくれる
部下から信頼されている
実務を回すトップとして戦略的な思考を持つ
中間管理職として自ら動き、部下をまとめる
実務は担当者に任せる。他の課にまたがる仕事の調整窓口としての仕事が第一
チームワークを大切にす
方針が決まらないときなどに“流れ”をつくり、部下の負担にもならないような仕事の割り振りができる
自分でできる能力と人にさせる能力の両方を持つ
所属職員の事務進捗状況を把握し、的確にアドバイスする
実務面でのリーダーとなる知識を持ち、かつメンバーをまとめるマネジメント力がある
しっかりと方向づけができる
情報収集力が危機管理能力となる
専門知識と全体を俯瞰する力のバランスが求められる
自分の仕事を次代に確実に引き継ぐ力。経験、技術が途切れない工夫をする (例: 前任者がいる間にフェイストッフェイスで引き継ぎができるような事務分担を考えるなどの環境づくり、バントス)
係長は実務の担当者でもあり管理職でもあるが、実務に追われすぎるのは×。管理職としての意識を持ってほしい。 (例: 目の前の仕事に追われ、長期的視点の仕事ができない…などは×)
「自分の仕事と係の仕事」というように、一歩引いて見れる視点
自分の立場、責任、役割を理解 組織の方針を踏まえて 部下を動かし、成果を出す
課の仕事の計画(スケジュール)を舵取りするイメージ 課長 = 船長、係長 = 舵取り、係員 = こぎ手。 舵取りは指示がブレブレではだめ!
目標を明確に持って日々仕事を行うことが大前提
ルーチンは若手に任せ、イレギュラーな業務を取っていく姿勢
実務を回すために、下に仕事をうまく振る(投げるのではなく)、任せる。自分で抱えるのはダメ
ふだんは下に任せつつ、いざというときはやるよ!という姿勢を見せる
指揮能力が高い 現場でも事務面でも



(2) 監督職層編

明確に仕事を振ることができる(特に期限、内容を明確に)
計画(P):計画的 実行力(D) 評価(S)のサイクルを実行し、生かすことができる
コスト、スピード意識 合理的、効率的であること 費用対効果を考えている
コスト意識を持つ
チームの仕事を公平にうまく振り分ける力
公私にわたり、グループ全体を覗けている
部下を使ってゲームメイクする力、チームとして
チーム、係の意見をまとめて方針が立てられる
チームとして仕事をしているという意識を持つ
リーダーシップを発揮しチーム内をまとめる
係内の業務の進捗状況に気を配り、仕事を適切に配分する
部下の仕事をよく把握している
仕事のみならず、人間についても係をまとめることができる
課全体のことを考えながら、部下に業務を分担し、業務の進捗を管理していく
<b>特徴3:OJTの達人である</b>
部下の指導に心(+手も足も)を配ること
部下がいる 自ら手本を示す、率先垂範の意識
係員の成長に大きな責任を持っている自覚
やってみせ ヒントを与え まかせる
ほめる、叱るがちゃんとできる、いいタイミングでできる
部下の様子に目を配り、適切なタイミングで(必要最低限のヘルプで)指示・アドバイスする心積もり
新人にとっては初の直属上司 社会人、公務員としての手本となれるよう、自らを律する
後進の指導を自らの重要な責務と認識し、部下・後輩の期待に応えるよう積極的に行動する
部下が失敗したときはフォローとともに悪い点をしっかり叱る
OJTの要としての係長
人の指導を意識する
部下のまがいに気づいて、うまいこと指導してくれる
部下、先輩のよき相談相手となる(公私ともに)
部下の長所を伸ばし、短所はそれとなく指摘 最初は長所に着目して自信を持たせ、徐々に短所にもシフト 短所をなくし、長所に変えていく
人材育成 自分のスキルをいかに伝承するかに着目を 上の立場に立ち、部下を抱えているので、その分野を勉強する
人材育成能力 特にコーチング力:良いところを伸ばしモチベーションをアップさせる いろんなことを納得してもらえるように伝える力も必要
しかるべきときに部下をフォローできる(例:部下がつまずいたり、係長としての調整が求められる場面で)
部下育成の勘所をつかむ (例:窓口対応で、部下の成長を促すため、いろんな人と対応させそれを見守る。が、部下に限界がきたら一緒に考える)
初めて人を使う立場になる 良き相談相手であり 信頼できる人間であり 複数のユニット(人の集合体)の一つの長としてベクトルを示す スピードがいるときには即断即決
普段は(部下の)自主性に任せるが、大枠は押さえておく 率先垂範で自分で部下を引っ張っていくような姿勢 仕事を部下に任せて、指導できる 部下の失敗のフォロー:困ったときに一緒に考え、アドバイスする 部下に対して指示を的確に出す 部下の仕事が成功したらほめる。きっちり評価する モチベーションアップにつなげる 部下に一番近い存在 理想像であってほしい
一人で仕事ができるのではなく、部下の育成にも注力 答えを教えるのではなく、考え方を教える 方向性を示して、アドバイスをして、部下に安心感を与える
率先垂範 専門知識を持ち、アドバイスができる
部下がどこまでできるかを判断した上でどこにウエートをかけるか考える。役割に応じて仕事を与え、どこをサポートしたらいいのか判断できる
一般職の起案に対して広い視野で判断できる (部下は自分の仕事の範囲の中で決裁を考慮するので、よく見る=部下のフォローをする)
部下を育てようという気概がある
部下への思いやり 例:若手を自分の子どものように守ってやる 心の底でそう思っていることが感じられる雰囲気。若手を肯定してあげる
指導力:リーダーシップを発揮して、目標達成に向けて継続的指導ができる

(2) 監督職層編

自分の持っている能力、技術を伝達・伝承できる 仕事にフィードバックできるように 自ら自己研修の姿勢を示しつつ、部下を育成する
部下の能力、性格を把握し、長所を伸ばし、短所を是正する しかし部下も人間なので、まずは長所をのばしてから、短所是正に移る感じで
指導育成能力がある
<b>特徴4: 頼れるプレイヤーである</b>
業務の目標実現に向けたアイデアを出して自分で実行できる
柔軟性がある何事にも適宜対応できる
チーム内で問題が起きたときにうまく解決方法を導き出す
職務の専門知識を豊富にする
自分の係の仕事分かっている
係の仕事に精通し、常に改善を考えている
迅速な判断力
その分野についての深い知識 「その人に聞いたなら何でもわかる！」的な 観念的なものを具体化できる能力
流されすぎない。前からやっていることでも、おかしいな？と思ったことがすぐに改善できる
自分の能力を出し惜しみしない もうちょっとできるやろうに・・・と思う人がいる
異動しても、その分野の勉強を一生懸命して、半年したら一人前になる
一般職以上の知識を備える
突発時の判断力、適応力
自ら考えて成し遂げる推進力を持つ
業務に精通している 「困ったときの さん！」みたいな
いろんな判断ができる、柔軟な対応ができる 正義を貫くところ、まげなあかんとこ...
決断力と最後まで達成する責任感
当事者意識を持って判断、行動ができる
専門的な深い知識を持っている
企画力: 新たなことを始める力
計画力: 計画的に目標を達成できる
問題に対応する能力
業務に精通していることが何よりも求められる
政策立案能力がある
自分が果たすべき役割を認識し実行に移していくことができる
常に問題意識を持ち改善方法を考える
課で抱える課題を認識し、業務を改善していくための方策を考える
担当業務に対し常に問題意識を持ち、必要に応じて改善していくことができる 場合によっては、職場全体の問題として取り上げることができる
<b>特徴5: 第一線の砦としての責任感がある</b>
クレーム等に矢面に立つ気構え
職員に安心感を持ってもらえる存在(特にトラブル時)
問題が起きたときには前が出る気概のある人
逃げない 何事も責任を持つ
ある程度、問題発生時の解決力
目標を達成するために責任感を持つ ダメなものはダメといえる
トラブルで、調べても分からないときにさっと指導してくれる
窓口でいやなことから逃げない
クレーム対応力 自分のところで止める！意識
最後まで達成する責任感
実務上の(知識面の)最終的な砦であってほしい
「 に関しては全責任をしょっている」くらいの責任感を持つ
責任ある行動
責任感を持って達成できる能力
責任を持って自らハンドルの握って行くべきところへ行ける
部下のミスを自分のミスと言える 自分の命令ミスであるという覚悟が必要
<b>特徴6: 人間力の向上に努めている</b>
相談されやすい姿勢、話しやすい(誰からでも)
話しやすい、聞きやすい雰囲気
雰囲気づくりで力になれる
裁量の幅が広がるととても面白い階層であることを自覚する

影響力があり信頼されている こわい:自分の軸を持っている すごい:まちがいが無い すてき:認めてくれる、ポジティブな評価をくれる ありがたい:一緒に一生懸命考えてくれる
情報収集力と分析力 課外、他部署の情報も積極的に仕入れる そのことが危機管理能力にもつながる
「こんな係長になりたいな」と部下が思えるような人間の魅力がある。なんでも相談できるような多角的視野を持っている人
他の課との連携も出てくるので、職種や専門知識に関する多角的視野を持つ (例:事務職は技術職のやっていることを、技術職は事務職のやっていることを考えるなど)
記憶に残る仕事をする人 与えられた仕事の中で「やりがいがあったな」ということが大事。またそのように取り組む
責任感を持ちつつも、ちょっと余裕を持って仕事をする 達成感を味わう 次のステップに進める
いろんな仕事ができる、好きなようにできる立場という認識 常に自分を磨いている 明るくて、よくしゃべる人 失敗を恐れずに常に前向きに 上司に対して進言するなど、言いたいことが言えるポジションであるという認識 ユーモアがある 課の雰囲気が明るくなるように周りに気配りをする
<b>特徴7:状況を把握する力がある</b>
係員が気持ちよく仕事ができるように心を配る 係員の気持ちや業務の進行状況に心配りができる 状況把握ができていく 最前線の人をまとめる役目 変化を感じる能力、感覚がほしい(市民ニーズなど) 職員の健康面(特にメンタル面)を早めに察知して対処できる 察することができる。先回りできる 言われなくても分かる人に (例:課長の必要な資料を察知し、先回りして準備することができる)
仕事が重なったときに、さりげなく仕事を拾ってくれる 人を見抜く力がある 係員の体調をよく見て、変化を見逃さない ものごとを客観的に判断できる 観察力:部下という人を扱う地位 メンタル、家庭のことなど変化を感じ取る 部下(係員)の健康に注意する 心の声を聞くことができる。一番近い立場で声にならない思いを読み取る 心の病を防ぐことにつながる 人の様子を読める その余裕を持っている
<b>特徴8:いつでも課長の代理ができる</b>
所属長の代わりとなり得る存在。その責任感がある 課長の仕事を補佐する 課長の仕事を観察し、いつでも課長の代役ができるくらい 課長不在時には課長の代わりをしないといけない 自分が課長になったら…を考えておく 課長と同じ意識を持って全体(課)のことを考えられる 対外(国・県)との調整もできるように 将来のステップアップ(課長級)を見据えて 対外部や対議会の場面で、課長の代わりができる 一つ上の職位を意識して動く(他課との調整ができる) 自分の立場だけではなく、上位の職の立場にもなって考え、行動することができる
<b>特徴9:機動力がある</b>
必要があればすぐ動く トラブル発生時に市民や他課との調整 率先して動く機動力=足で稼ぐイメージ。グチグチいわず動く 机の前で仕事をするだけでなく、地元に出て学ぶ 即断即決ができる
<b>特徴10:市民目線を持ち続けている</b>
市民のために仕事をしている意識(全階層) 接遇、窓口対応など 親切的な態度 清潔な身なり 市民=お客さまという目線を持つ 市民の立場に立って職務遂行 全階層必要だが、管理監督職はそれとともにそのことを下に指導できること 市民感覚を持って業務にあたる

特徴1:経営者として長期的ビジョンに立ち行動している
長期的な展望と目標を示せる
全体の目標を立て説明できる
なぜこの作業をするのかという「目標」に対する意識を持っている 全階層に必要、どういふうにつながるかの意識付け
長期的な視野に立ち、判断し、部下に説明できる
様々な変化のメッセージから、時代を感じ取り施策に反映させる
市全体を見る感覚と事業の責任者としてのバランスを
長期の視野を持って仕事と社会をとらえ、それとともに自分の企画力を高める
時代を感じる
課・部の方向性・方針を分かるように下に伝える
課の進むべき方向に課員をもっていく
組織としての方向性を示してくれる 10年先を見る目
課として進むべき方向を判断して、課員をその方向に引っ張っていく
課が何を期待されているのか理解し、部下に明確に示す
課・部・局の問題を把握できる
局内にまたがる課題を問題意識を持って自課の課題と結びつけ、解決に取り組む
自課のエゴで動くのは×。市全体の立場として考える
リーダーシップ
ビジョン設計
課の目標を総合的に判断し、部下に伝えられる
西宮市をどうもっていくかという経営的感覚を持つ
局長:経営者として市長を補佐する
局長:長期的展望に立った政策判断ができる
部長:現場指揮から若干離れ、市役所内外の動向を把握して業務へのつながりを想像する
課長:現場指揮官。組織内の動きを把握してトータルコーディネート
部下に情報を極力流す 課長の考えを伝える
組織の創造者であるべき
トップダウンの仕事で部下が納得するように説得できる
市民のために仕事をしている意識(全階層) 待遇、窓口対応など
市長の行政方針やマスタープランを念頭に置いて仕事ができる
課の方向性を明示する
判断を変える場面では、部下にそのことをきちんと伝える(経緯、内容)
理念や戦略が策定できる = 大きな絵が描ける
市民 = お客さまという目線を持つ
伝道力 組織目標を正確に理解し、部下が納得できる形で伝えられる
市民の立場に立って職務遂行 全階層必要だが、管理・監督職はそれとともにそのことを下に指導できること
今後どういった取り組みをするべきか決定し、長期的方針が決められる
政策決定能力がある
行政経営能力がある
コスト意識がある
統率力がある
政策化力がある
業務の方針を部下に対して提示し、取り組む方向性を明確にしていく
組織の目指す方向性をきっちりと示し、それを実現するために業務の進捗、人員配置等の状況を的確に把握し、組織を動かしていくことができる
特徴2:人間力がある
前例にとらわれない
出勤するだけで部下が安心する
部下が困ったときに最終的に矢面に立ってくれる
いざというときに頼りがいがある、内外の人望が厚い
器の大きい人 安心感、信頼感がある
人脈が豊富である 「この人が言うんやったら仕方ない」的な
要領よく自分のベースを保てる
ゼロベース思考
慣例に流されず常に改善を考えている
一緒に考えてくれる
逃げずに挑戦する
答えがない仕事において、よりベターな解を出す するために日頃から多様な判断のためのネタ、要素を仕込んでおく
庁内外を問わず人のネットワークを広げておく
他部署の業務知識があり、窓口・実務の経験も多い人がよい
窓口での不当要求のとき、的確な状況判断と柔軟な対応ができる
カリスマ性がある 「この人がいたら何かうまくいく」的な
人間力 部下が安心して能力を発揮できる
管理型ではなく参加・参画型で協働型の人 変化の激しい時代なので、ある程度実務に足を入れ、方向性を示すリーダーシップ
市民に対して毅然とした態度が取れる
親切的な態度



清潔な身なり
信頼感がある
いろいろな人脈を持っている 部下が失敗しても「電話一本で済んだ」というような
課全体を引っ張っていくパワーがある
「こういう上司になりたい」と思われるように
部下の憧れとなるような上司になる
目標達成に向けて監督・指導できる
悪いことをしない 新聞に載るようなことをしない、市全体のイメージダウンに直結してしまうという自覚を
どーんとしている
最終的には“人としてどやさ！”ということ
頼れるオヤジ+おかあさんである
あんまり恐すぎるのは×
部下からの信頼がある
ユーモアがある
部下を守る
上級職になるほど様々なことを受け止められる大きい器を持っており、安心感がある
裏技(テクニック)を使うことができる
顔が広い

**特徴3: 部下と積極的にコミュニケーションをとっている**

上から命令するだけでなく、部下の意見も積極的に取り入れて総合的に判断できる
相談しやすい人柄
必要以上に情報を隠さない
下からの変化のメッセージを受け止め、仕事に反映していく
ことが起こってから招集するのではなく、定期的に意見を聞く場を設ける(課長と係長間)
組織の一員として周囲と協調・協力する姿勢を維持する(全階層)
オフサイトミーティングで結束を固める
自ら明るく振舞い、ささいなことでも相談できる雰囲気を出す
コーチング力は職階が上の人ほど必要 部下のモチベーションアップにつなげる
報・連・相(全階層) 悪い情報ほど早く
バカな話でもいいからコミュニケーションがとれる人
一般職員に対しても声かけてくれる
コミュニケーション能力(全階層必要！特に新人ができていない！)。伝えられるということが大事
会話が通じていない例が見られる 相手が理解できる言葉(用語・表現)が使えるように
上からの報告・連絡・相談をしてくれる 何をしてるか下におおして！
報・連・相のしやすい雰囲気作り
人の話をきっちり聴く
決裁を見るときに声かけをする。しっかり見ているという気持ちを示す
正確な連絡・報告 スピーディに、遅れると後手後手対応につながる
課員に信頼され、話しやすい人間関係を築いていること
まず部下を信頼し、自らも部下から信頼されていること
市民が何を求めているか、どんな行政サービスが必要かを部下と広い見地で話す
それを踏まえ課やチームの方向性を決める 部下が自信を持って市民と対応できるようになる
部下への積極的な声かけ、コミュニケーションができる
聞き上手 本心、ホンネを引き出す
一般職 係長 …とあがってきた意見を受け止めてくれる
ナレッジの継承: 経験を対話で、会話で伝える
日ごろから部下の顔を見てあげる。仕事がしんどいかどうか
部下の問題を自分のこととして捉えられている
部下を理解するように努め、相手に合わせた心遣いができている
部下の意見を聞き、現場のことを自分の眼で確認しながら業務を進める

**特徴4: 職場風土づくりに努めている**

職場の人間関係、雰囲気づくりに努めている
業務量などのバランスに常に気を遣う
職員の能力や精神的状況を十分把握する
課内の状況を見てくれている 変化を見逃さない 信頼感、安心感につながる
課全体の労務管理ができる
思いやりを持って人員を配置する
部下の健康状態(メンタル面を含め)の様子を把握できている 部下の健康管理は管理職の仕事と意識する。部下がつぶれないように
局長級: 下のことをもっと考えて
課がまとまる職場づくり(当たり前だが難しい)
仕事をうまく振り分ける
課員を熟知して正当な評価をする、部下の仕事を認める モチベーションアップにつながる
現場が動きやすい配慮
課員の悪口は言わない
人の評価をするとき、自分の価値観にとらわれすぎない
視点が広い 課全体を見て、意見を吸い上げる
お金のことでケチケチしない(例: 飲み会)
公平に仕事をさせる。仕事の割り振りに差をつけない 部下のモチベーションを左右する

職場の風通しをよくする  
 課内の気配りができる  
 業務推進を監督する、常に見守る  
 部下が安心して活動できる環境づくり  
 理解力:上司の指示、部下の仕事の状況両方  
 人の観察ができる。全体の動きが一早く分かるように 課長なら部下、部局長なら市長、副市長が次にどういうことを考えているのか  
 自分の足跡(経験)と照らし合わせて、部下の立場や経験値、能力を理解して仕事を振り分ける  
 職場環境を左右する存在なので、職場の雰囲気づくりをしてほしい 前任者の色もあるが、自分なりの色を出してほしい  
 一つの部署の主(あるじ)として、ムードメーカーとして、みんなを引っ張っていくキャプテンシーを持つ  
 コミュニケーション力 雰囲気づくりにつながる  
 仕事の相談などがしやすい雰囲気、適切なアドバイスをくれる  
 課の仕事の方針を持ち、係への仕事の割り振りを適切に行う  
 係内で解決できない事案が生じたときは、すぐ対応してくれる  
 職員の業務の取り組み方や、個々の能力を把握して業務の配分を見直していく  
 職場の雰囲気が明るくなるよう周りに気配りをする

**特徴5:部下の人材育成をしている**

業務の大きな方向性にはチェックを入れるが、あとは係員の自主性を最大尊重  
 的確なアドバイスができる  
 信賞必罰というか、ほめるべきはほめ、注意すべきときは注意する  
 部下のモチベーターであること  
 組織の長としての指導力がある  
 部下をほめる力 モチベーションアップにつながる  
 人材育成に取り組む。人材育成能力がある  
 係長級にきちんと指導できる  
 部下にチャンスを与え、チャレンジさせ、その責任も持てる  
 局長級:係員レベルのことまで細かく言わない  
 局長級:権限を委譲してほしい。部下を信頼して  
 局長級:人(部下)を育てる  
 タイミングよくほめたり、ねぎらったりできる  
 職場全体をよく見て雰囲気を察知し、アドバイスする  
 部下にあえてやらせてみる 仕事をしている意識を持たせる  
 情報を部下に伝えて、部下が自分で考えられるような環境をつくる 人材育成につながる  
 部下が煮詰まって相談に行ったとき、的確に問題解決に導いてくれる  
 ある程度部下の自主性を尊重する  
 仕事を部下に任せられる  
 部下の仕事(失敗)について責任を取る覚悟がある  
 自分の経験を若い人に伝えていく  
 部下の短所も一つの個性として受け止められる 他に長所があることが分かる。得意なジャンルがあるはず  
 議員や幹部への説明に部下を連れて行く  
 将来の組織のビジョンを持って部下を導く  
 課として必要な知識・能力を育成するための指導方針を示す  
 課員が判断に迷っているときに、適切な助言ができる  
 部下に気づきを考えさせられる  
 上手く人(部下)を使う

**特徴6:責任者としての決断力がある**

決断力がある  
 どんな小さな仕事でも方向性・方針を言える、決められる  
 問題が起きたとき、次の状況を想定して指示ができる  
 最終責任者としての自覚  
 例外的なことへの柔軟な対応力  
 方向を相談したときに、明確な判断をくだせる  
 最終的な判断を責任を持ってできる  
 明確な指示を出す  
 プロ意識  
 当事者意識  
 課の最終判断として、的確に指示を出せる  
 十分な情報を収集して熟慮断行する。その場しのぎの即断即決は×  
 ときには撤退する勇気を持つ  
 決裁をきちんと見ることができ  
 最後の砦としてどっしり構えて、しっかり決断・判断する。  
 方向性を持っていて、部下にきちんと伝え、責任がとれる  
 責任は自分が!という態度を示す それで部下はついてくる  
 即断即決と熟慮の使い分けができる 決定時に押ししたり引いたりができる  
 責任ある行動  
 状況判断がうまい  
 下から上がってきた仕事(決裁等の内容)に対して、どういさじ加減をするかが課長の仕事。いかに上手に仕上げるか職人技を出すべき  
 冷静な判断  
 即断即決ができる  
 必要なときはすぐ動く

**特徴7: 説明力と調整力がある**

相手(特に市民)の要求に応えられるような、相手の気持ちに沿う提案ができる  
 自課・部の施策や事業について第三者に分かるように説明できる  
 他課との連絡調整時、中途半端な妥協をせず、自課に「お土産」を持って帰るくらいの交渉力  
 外部団体との交渉、調整がきっちりできる  
 議会对応がきちんとしてできる  
 局長:西宮市民の未来のために、無理なものは無理と言う。無理である理由を説明・説得できる  
 上司に対して意見が言える  
 トップダウンの意見に対して、それは違う!と上司に進言できる  
 議員や地元有力者の要望をなんでも「やる」とは言わない。はね返せる  
 複雑な利害調整ができる。課を越えた調整力  
 市議会も意識して仕事をする  
 自分の考えを示す説得力、プレゼンテーション力  
 文章(文書)作成能力  
 関連他課との調整を行い、判断できる  
 市民への説明の場面で、専門知識をいかに分かりやすく伝えられるか。対外的プレゼンテーション能力もこれからは必要  
 明確な言語  
 各課調整ができる  
 タテの上司同士(部長と課長など)で意思疎通できている  
 他部局との折衝役  
 他課部局との交渉力がある  
 関係部局との調整がスムーズ  
 部長や部内の課長とも連携がとれており、課の意見を集約し会議等で伝えてくれる

**特徴8: アンテナを張り広い視野を持っている**

市役所(行政)が取り囲まれている環境を認識する  
 全体を鳥瞰的に見渡す広い視野を持っている  
 視野を広く持ち、大局的に業務を判断できる  
 課内外の情報を収集し、分析できる  
 状況把握ができる  
 ものごとの両面(メリット、デメリット)を見て判断できる  
 言われたことをすぐ実行するのではなく、熟考してから行動する  
 中長期的視野でものごとを見ることができ  
 時代感覚  
 広い視野でネタを仕込み、判断につなげる  
 他局の業務についてあるも程度精通している  
 庁内外の情報収集を怠りなく行う  
 視野が広い いろんなことをいろんな視点から見ることができ  
 判断することが仕事なので、判断時に小事にこだわったりブレたりしない。大所高所的な判断ができる  
 情報収集能力に長けている  
 社会情勢に明るい  
 俯瞰 = バードビューイングできる力、高所大所から  
 いろんなことを知っていてほしい。「何を聞いても知っている」、そんな存在に  
 親交が広い(情報通)  
 現場の状況を把握できる

**特徴9: 安定した言動をしている**

判断にブレがなく安定している  
 いかなる風当たりにも耐えうる強い心を持っている  
 論理的思考でブレない。情に流されない。公平・公正!  
 対外的・対内的に公平性を保つ(相手によって話しが変わるのは×)  
 決断力。ブレない、決めたことをコロッと変えない  
 いつも冷静な人  
 冷静で感情的にならず、常に落ち着いて仕事ができる  
 人格的に安定している  
 自己完結能力  
 方向性が決まったらブレない。「ここに行くんだ!」という太いものを持っている  
 発言・行動に一貫性があり、ブレない  
 論理的に整理する  
 整理しながら、段取りよく仕事をする(全階層)  
 気分には左右されない  
 一貫性がある

**特徴10: 危機管理能力がある**

危機管理能力がある。常に危機管理意識がある 予知し、管理し、対応する  
 課における問題を常に意識し、情性に流されない  
 危機管理意識を常に持つ(システムダウン時の対応など)  
 臨機応変に動ける  
 苦情に対する対応が上手い

<b>特徴1:真剣空間であると認識する</b>
職場 = 土俵 = 真剣空間という認識を持つ 遊び場ではない!
集団としての行動の規律がある
規律を重んじる風土 職場は「仲良しグループ」の感覚であってはいけない
生活の一部としての職場なので、マナーのよい職場であってほしい
楽しい職場だが無駄話はしない
ONとOFFが使い分けられる 仕事でもOFFは必要、その切り替えが大切
(人的な階級は別として)業務上の命令系統のピラミッドが確立されている職場
ONとOFFがうまく切り替わる職場(職場では上司・部下、それ以外では先輩・後輩)
<b>特徴2:あいさつがある</b>
みんなが元気にあいさつができる
朝・夕のあいさつができています
おはよう、お疲れさま、さようならの日頃のあいさつができる
あいさつやお礼が目を見て言える(すべての基本)
あいさつではじまり、あいさつで終わる
あいさつ、お礼が多い職場
あいさつはコミュニケーションの始まり
課長自ら率先してあいさつするような明るい職場
<b>特徴3:整理整頓されている</b>
整理整頓ができています 気持ちよく仕事ができるし、書類もなくなる
整理整頓 細かいことがなごりにされていない。業務にも生かせる
物自体が少ない職場 そういう職場は変化に対応できる
<b>特徴4:一人ひとりが自律している</b>
みんながムードメーカー
頼りになる部下がいっぱいいる
一人ひとりが役割意識を持ち、言われなくても行動している
個人個人が自己啓発を積極的に行っている
一人ひとりが独立(自立)しており、なおかつ助け合える
一人ひとりが当事者意識を持っている
各人がいい仕事をしようという気持ちを持っている
仕事をむやみに他人に頼らない
一人ひとりがいい職場にしようという意識を持っている 細かい気配りがある
一人ひとりが担当業務に自信を持っている
ムードメーカー的な人がいる
各自が自分がすべき業務を認識し、各自(各担当)が有機的に結びついている
<b>特徴5:互いに尊敬し信頼関係があり、明るい</b>
職場に来ることが「修行」ではなく楽しいと思える
職場に来ることが苦にならない雰囲気がある 出勤が元気・リズムになる職場
笑える職場
相談でき、笑いのある職場
シーンとした職場はダメ
ポジティブに考える職場
今日もがんばって仕事に行こう!と思える
仕事の合間に笑いがある
新しいことに挑戦し、積極的に取り組む意識が共有されている
やらされ感から脱却し、させてもらっている感(前向きな感覚)へ
職員がやりがいを感ぜられる職場。努力が評価される職場
(現場、訓練中を除き)常に笑顔のある職場
職員同士の仲がいい(タテのつながり、ヨコのつながり)
職員同士の信頼関係がある
人間関係が良好
良好な人間関係がある 情報共有と協力体制ができる
風通し(情報)のよい職場
仲が良い職場(過剰にびりびりしていない)
お互いに信頼関係がある
上司と部下が信頼し合っていて、仕事が上手く配分されている
お互いをリスペクト、尊敬、尊重している職場
課員お互いの重要性を伝え合える職場、お互いをリスペクト
会話が成立する心のキャッチボールができています
親睦会のお世話など事務分担任に出ない仕事をしていてくれる人への感謝がある
どんな小さな成功も賞賛する
やりがいを感ぜて職務にあたり、そのことが評価される
職員同士の思いやりがある(甘やかすとは違う)
一人ひとりがお互いを尊重している 部下に対する言葉遣いが変わる
評価が公平である
楽しく明るく
一生懸命やった失敗は、(反省は必要があるが)勇気を評価し、全体でカバーしようとしている



個人は失敗を恐れずのびのびと仕事に取り組むことができている
職員一人ひとりが生き生きと働いている
明るい職場
一体感、安心感を与えてくれる職場
<b>特徴6:何でも言える</b>
何でも相談できる。
相談でき、意見が出しやすい環境ができている
タテ・ヨコで言いたいことが言える
大勢(そのときの勢いのようなもの)とは異なる意見を言える人がいる
組織内コミュニケーションができている
フランクな話ができる
会話(無駄話ではなく)が多い 自然と知識もつく
気兼ねなく会話できる雰囲気がある
自由に意見が言えるフラットな環境
何でも言える雰囲気がある
職員参加型の意思決定のある職場 学び合い・高め合える
反対意見も含め、言いたいことが言える職場
上からの命令だけでなく、職場全体で考える雰囲気がある
不満なども現状を変えていこうという気持ちで建設的に発言できる
コミュニケーションを活発に 各自の力が組織の力になる
お互いの夢を語り合える職場 違っていてもいい、言い合えることが大事
ときには本音で感情を出す場面も必要(楽しかったら笑う、腹が立ったら怒る)
飲み会だけでなく、昼間も本音と言える場がある
昼間に月1回、週1回など定期的な課内会議を行う(忙しい中でも必要)
「バカにされるかも？」などと気にせず、自由に意見が言える
仕事以外の話もできる
率直にものが言える タテ・ヨコ問わず 気軽に仕事が頼める(課長についてきてほしい、など)
自分の意見が言える
いつでも集まれる雰囲気がある 「ちょっと話しようや!」というような
上からも下からも意見が言える風通しの良い職場
よい、悪いがはっきり言える
気兼ねなく注意し合える。悪いことは悪いと言える、認める
定期的に上司との面談があること(年1回ペースでもOK)
仕事以外のコミュニケーションがいかにとれるか 仕事上は当たり前
コミュニケーションがとれている職場に尽きる
コミュニケーションがうまくとれていて、仕事以外でも人間関係ができている
職員同士のコミュニケーションがとれている
業務だけでなく、打ち上げ等をしながら職場の一体感を醸し出すことが大切
仕事が一段落したときに飲み会がある 定期的な飲み会やヨコ飲みだけでは×。タテ飲みを
仕事以外のつきあいがある
誰もが何でもいえる職場環境が大切
<b>特徴7:目標が明示されている</b>
比較的休暇が取りやすい
1年の業務の流れに従ってメリハリをつけた組織運営ができる 休暇にもつながる
メリハリがとれている
大切な目標がハッキリ示されていること
明確な組織目標がある 情報共有と協力体制ができる
目標設定ができている メンバーが同じ方向を向いている
長期的、短期的な目標がある
同じ目標を目指している
今日はこの仕事を完結させよう!と思える(=今日の目標が明らかな状態)職場
決定事項には一丸となつてやる
お互いが業務の目的や必要性について同じ理念のもとに取り組んでいる職場
しなければならない課題を明確にし、その道筋をみんなで作り上げて業務の改善をしていける職場
<b>特徴8:情報共有ができている</b>
報・連・相が停滞なくできている
情報共有ができている
課題の情報共有ができている 一人が握らず全体で共有
意思の伝達が正確に明快にできる
上の考えが下まで共有されている
ささいなことでも情報共有している
「その件は さんでないと分からない」ということがない。
業務に関して報・連・相ができている
情報が共有できている 知るべき人が知るべきことを知っている
自分以外の人ややっている仕事も把握できている
隣の人・係が何をしているのか情報共有ができている
隣の職場、違う職種の人と話す場、交流の場がある
物理的な(職場のレイアウト的な)ヨコのつながりがある 「うちの課は関係ない」、をなくす

課を越えた助け合いが必要。窓口に来た市民を協力して丁寧に案内・誘導するなど
職種が違うからこそコミュニケーションが大切
他職種に対する興味や関心を持っている
係間のコミュニケーション、できる範囲で助け合い
誰がどんな仕事をしているのかが分かっている
報・連・相がスムーズに当たり前にできているチーム
情報交換ができており、命令系統も無駄がない
大きい職場だと誰が何をしているのかわからない。情報交換、話し合いの場が適宜持たれている
係内の仕事内容だけでなく、他の係の仕事についても課内で情報交換ができています
<b>特徴9：みんなでフォローする、助け合う</b>
全員がフォローし合い、孤立した職員がいない
何か問題が起きたときに、一人の責任にせずみんなで対処できる
周囲のフォローで安心して仕事ができる
問題が出れば全員で共有して、知識・技術を出し合う
職員間の協力関係がある 窓口トラブル時に一人では対応ではなく人が集まる
助け合いができる(気持ち、声かけだけでも)
世代間、上下関係でフォローしていける体制
ミス発生時、犯人探しではなく全員でカバーする職場
みんなで仕事をしている雰囲気。
組織や職種の区別なく、その部署の仕事はみんなの仕事と思える雰囲気がある
相互補完のある環境 それぞれの強みを生かし、弱みをカバーできる。自分の「足らずを補える」ような
お互いフォロー One for all, All for one(一人はみんなのために、みんなは一人のために)の精神
誰かが困っていたらフォローする
多少手間がかかっても「みんなでやろうよ!」というムードがある
仕事に対して協力体制がある
自分の仕事だけではなく、他人の仕事もフォローできる
降ってわいた仕事に対してもみんなでかかっている雰囲気がある
分け隔てなく助け合える職場
苦しいとき、問題があるときに一体感が感じられフォローができる
いい意味で「水道一家」という言葉を大切にしたい 一丸となって命にかかわる「水」を守る仕事ができる
問題解決意識を持って知恵を出し合い、議論できる
適材適所で適正な人員配置がなされている職場
仕事の内容、量がうまく配分され一体感がある
仕事を手伝うなど、お互いフォローできる
障害(発生)時の一致団結
言われる前に察して補う行動が当たり前にできる 特に防災では大切
職員同士協力しあえる職場
チームで業務を遂行できる
お互いに助け合って仕事ができている、急なトラブルが発生したときにも担当だけに任せきりにしない
自分の業務だけでなく同僚の仕事にも関わっていけるようなアンテナを張って協力していく姿勢が必要
組織全体で、助け・助けられ、といった体制がとれている
<b>特徴10：互いに学び合える</b>
専門知識の修得がしやすい職場 講座に行きやすい、引継ぎがスムーズなど
全員が全員で教える環境
一人ひとりの学びの発信がみんなの学びにつながる
いい意味での無駄が許される 誰かの雑談がいつか誰かの仕事に生きるような
いろいろな職種の人がいる職場
若手とベテランの人のバランスがとれている
熟練、中堅、新人の均衡が取れた職場 コミュニケーションにより仕事が伝えられ、人間性の向上につながる
組織として若い人を育てる指導体制がある
定期的に異動がある いろいろな経験や能力の見極め、組織活性化ができる
職場研修が特別なものではなく定例化している 教えることを通じて学ぶ
すべての職員が人材育成の観点で仕事をしている職場 みんなが人材育成は組織の課題だと認識している
公私にわたり上司が範を示している 上司の背中を見て部下が育つような
お互い刺激し合いスキルアップできる 仕事を通じて人間形成に役立つ
お互い切磋琢磨している コミュニケーションがとれる職場につながる
人事異動により業務の知識・ノウハウが途絶えることなく、後任に引き継がれている

## 人材育成基本方針検討委員会 検討経過

区 分	開催年月日	主な内容
第1回検討委員会	平成22年9月8日	事務局（研修厚生課）より改定の趣旨、改定の骨子案を説明。今後の進め方、改定スケジュールを検討する。
第2回検討委員会	平成22年11月16日	事務局より他の自治体の基本方針のコンセプト、内容などの資料説明と9月に実施した市民意識調査「市の職員像について」の結果報告を行う。「職員と組織の現状と課題」についてプレインストーミングの手法で意見交換を行う。
第3回検討委員会	平成23年5月25日	前回の「職員と組織の現状と課題」についての意見交換の結果を基に、基本方針のコンセプトを検討する。
第4回検討委員会	平成23年7月26日	前回の基本方針コンセプト検討の内容を踏まえ、基本方針の草案（たたき台）を事務局で作成。草案を基に基本方針の構成や記載項目、内容について意見交換を行う。
第5回検討委員会	平成23年10月28日	前回の意見を基に修正した草案について意見交換を行う。「能力、意識、行動の要素」等、再度検討を指示する。職員ヒアリングの実施を決定する。
職員ヒアリング	平成23年11月24日～12月1日	主要12局から推薦された合計84名の職員を対象に、職員の能力、意識、行動などについて事務局によるヒアリングを行う。
第6回検討委員会	平成23年12月1日	職員ヒアリングの結果および前回の意見を踏まえて修正した草案について意見交換を行う。構成、項目、内容について全体的に了承する。部分的な修正・追加を指示する。
第7回検討委員会	平成24年2月10日	修正した草案の最終確認を行う。部分的な修正を行ったうえで、新たな人材育成基本方針（案）とすることを各委員が了承する。

## 人材育成基本方針検討委員会 委員

(平成24年3月現在)

区 分	役 職	氏 名
委員長	総務局長	松永 博
副委員長	人事部長	坂田 和隆
委員	企画総括室 行政経営・改善グループ長	三村 嘉伸
委員	総務総括室 総務課長	小橋 直
委員	人事部 人事課長	向 靖弘
委員	人事部 研修厚生課長	大植 進
委員	消防局 総務課長	山下 俊郎
委員	水道局 水道総務課長	大神 順一
委員	教育委員会 人事グループ長	八橋 徹



## 西宮市人材育成基本方針

---

発行日 平成 24 年(2012 年)3 月 初 版  
平成 31 年(2019 年)4 月 第 3 版※

発行者 西宮市総務局人事部研修厚生課  
〒662-8567 西宮市六湛寺町 10 番 3 号

電 話 0798-35-3940

F A X 0798-35-6830

E-mail [kensyu@nishi.or.jp](mailto:kensyu@nishi.or.jp)

---